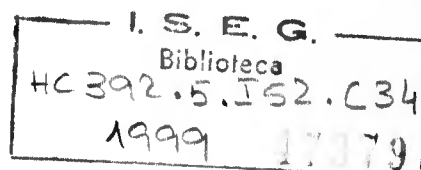




**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

*A Internacionalização das PME Portuguesas em face da Globalização e da União Económica e Monetária: o Caso da Indústria Têxtil e de Vestuário*

**(VERSÃO DEFINITIVA)**



GONÇALO DUARTE LOURENÇO CAETANO

Dissertação orientada pelo Professor Augusto Mateus e apresentada no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia Industrial

Composição do Júri:

Presidente – Doutor Américo Henrique Rodrigues Ramos dos Santos, Professor Catedrático do ISEG/UTL  
Vogais – Doutora Maria Margarida dos Santos Proença de Almeida, Professora Catedrática da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho  
Licenciado Augusto Carlos Serra Ventura Mateus, Professor Catedrático Convidado do ISEG/UTL

Lisboa, Maio de 1999

# UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

## INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

**NOME:** Gonalo Duarte Loureno Caetano

**DEPARTAMENTO:** Economia

**CURSO DE MESTRADO:** Gesto e Estratgia Industrial

**ORIENTADOR:** Professor Augusto Mateus

**DATA:** Maio de 1999

**TÍTULO:** A Internacionalizao das PME Portuguesas no Quadro da Globalizao, da Emergência do Capitalismo Cooperativo e do Aprofundamento e Alargamento da Integrao Europeia: o Caso da Indústria Têxtil e de Vestuário Nacional

### PALAVRAS-CHAVE

Internacionalizao

Competitividade

Globalizao

Cooperao Empresarial

Alianas Estratégicas

PME

ITV

### RESUMO

Esta dissertao, dedicada à abordagem da temática da internacionalizao e competitividade das empresas portuguesas, e, nomeadamente, das de pequena e média dimenso, comea, na sua primeira parte, por tentar identificar as principais características do novo enquadramento competitivo internacional, situando mudanas ou processos fundamentais como a globalizao, a emergência de novas formas de capitalismo, menos hierárquicas e mais cooperativas, a reconfigurao das cadeias de valor empresariais, puxada pela procura e pela reduo do ciclo de vida das tecnologias e produtos, e o aprofundamento e desencadeamento de experiências de integrao regional, em variados pontos do globo. Seguidamente, proceder-se-  fundamentao teórica desta evoluo, enumerando os principais contributos das teorias do negócio internacional e tecendo algumas consideraoes acerca da sua validade actual.



Na segunda parte deste trabalho, passam-se em revista as principais tendências, ao longo, sobretudo, da última década, da internacionalização da economia e empresas portuguesas, numa perspectiva macro e microeconómica – não obstante os avanços registados nos tempos mais recentes, esta é, ainda, relativamente truncada, limitada e desequilibrada -, para depois analisar os desafios fundamentais que se colocam às empresas portuguesas e, em particular, às nossas PME, no domínio, nomeadamente, da internacionalização e/ou globalização das suas actividades.

Finalmente, na terceira parte desta tese, é particularizada a análise até aí desenvolvida, para a indústria têxtil e de vestuário (ITV) nacional, em face do seu carácter estratégico para a economia portuguesa. Os novos desafios da internacionalização e competitividade referenciados na segunda parte têm aqui uma especial importância na medida em que o actual posicionamento competitivo das nossas ITV, baseado na exploração excessiva do factor preço e na exportação de serviços de baixo valor acrescentado, tem os seus dias contados, havendo que promover a sua substituição por um outro que aposte fortemente numa maior articulação técnico-comercial, na qualidade, flexibilidade, inovação e design, a nível empresarial, no quadro de uma maior orientação para o consumidor e de uma progressiva 'clusterização' e de um reforço e reequilíbrio da internacionalização das ITV nacionais.

# **UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**AUTHOR:** Gonçalo Duarte Lourenço Caetano

**DEPARTMENT:** Economics

**MASTER COURSE IN:** Management and Industrial Strategy

**SUPERVISOR:** Prof. Augusto Mateus

**DATE:** May 1999

**TITLE:** The Internationalization of Portuguese SME in a Framework of Globalization, Emergence of Alliance Capitalism and Deepening and Widening of European Integration: the Case of Portuguese Textile and Garment Industry

### **KEY-WORDS**

Internationalization

Competitiveness

Globalization

Inter-Firms Cooperation

Strategic Alliances

SME

TGI

### **ABSTRACT**

The major concern of this dissertation is the study and analysis of internationalization and competitive potential of portuguese firms, taking into account, in particular, the case of small and middle sized companies (SME). In its first part, we try to identify the main characteristics of the new international competitive environment, focusing on fundamental changes or processes such as globalization, the emergence of new forms of capitalism, less hierarchical and more co-operative, the reconfiguration of value chains, pushed forward by new tendencies in demand and the progressive reduction of products and technologies life-cycles, and the increasing role of regional integration throughout the world. Further, the theoretical foundations of these evolutions will be examined, by listing and analysing the major contributions of international business theories and making some considerations regarding their today's validity.



In the second part of the research, we will take a close look at the major tendencies, throughout, mainly, the last decade, of internationalization of portuguese economy and enterprises, in a macro and microeconomic perspective - despite the recent advances, it is still relatively limited and unbalanced -, followed by the analysis of the fundamental changes and challenges that portuguese companies, specially SME, must face as far as the internationalization and globalization of their activities is concerned.

Finally, in the third part of this thesis, we will focus on the national textile and garment industry (TGI), essentially due to its strategic importance for the portuguese economy. The new challenges of internationalization and competitiveness, mentioned in the second part, have a special importance when we deal with this sector, since today's competitive positioning of our TGI, sustained, particularly, on excessive exploitation of the price factor and on exportation of low value-added services, has no future. Its substitution has to be supported by a new competitive model that favours and promotes a greater articulation between research, technical, productive and commercial activities, new competitive non-cost factors like quality, flexibility, productivity, innovation and design, in entrepreneurial terms, a more effective orientation towards customers, leading to a progressive clustering of portuguese TGI, in an effort to have internationalization and globalization of its activities strengthened and more balanced.

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação foi o resultado de um ano de investigação. Durante este período, fui apoiado e aconselhado por diversas pessoas, às quais gostaria de expressar, neste momento, a minha sincera gratidão.

Em primeiro lugar, gostaria de congratular o meu orientador, o Professor Augusto Mateus, pelo apoio, orientação e disponibilidade prestados e demonstrados desde o início deste projecto.

Quero fazer um agradecimento, também, aos Professores do curso de especialização, do ano lectivo 1994/1995, do Mestrado de Gestão e Estratégia Industrial, nomeadamente os Professores Vítor Corado Simões, Américo Ramos dos Santos, Jaime Andrez, António Castro Guerra e Vítor Santos, que ajudaram a tornar possível a elaboração deste documento; aos meus colegas e amigos, Francisco Nunes, Paulo Madruga, Jorge Sales Gomes, Peter Baliko e Vítor Escária, e Professores José António Pereirinha, José João Marques da Silva e Joana Pereira Leite, pelo seu apoio, encorajamento e aconselhamento.

Gostaria de expressar, de igual modo, a minha gratidão ao CENESTAP – Centro de Estudos Têxteis Aplicados – pelo apoio prestado e pela informação e documentação disponibilizadas.

Finalmente, quero agradecer à minha mulher, Ana Paula, e filha, Ana Catarina, e aos meus pais, irmão e cunhadas, o apoio e compreensão demonstrados, sem os quais nada disto teria sido possível.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>Pág. 1</b>
<b>1ª PARTE - O NOVO ENQUADRAMENTO COMPETITIVO INTERNACIONAL E A NECESSIDADE DE UM QUADRO TEÓRICO EXPLICATIVO AJUSTADO ÀS NOVAS REALIDADES .....</b>	<b>Pág. 8</b>
1. Traços Essenciais da Evolução das Estruturas Industriais e das Mutações Empresariais a nível Internacional e seus Reflexos nas Políticas Governamentais .....	Pág. 8
1.1. A Globalização .....	Pág. 14
1.2. A Emergência do Capitalismo Cooperativo .....	Pág. 20
1.3. Principais Tendências de Evolução nos Modos de Abordagem dos Mercados Internacionais .....	Pág. 24
1.4. As Implicações da Globalização nas Políticas Governamentais .....	Pág. 31
2. Quadro Teórico Tradicional .....	Pág. 37
2.1. Principais Teorias do Comércio Internacional .....	Pág. 37
2.1.1. Quadros Teóricos de Referência .....	Pág. 38
2.1.2. Teorias Mais Recentes .....	Pág. 41
2.2. Principais Teorias do Investimento Directo Internacional .....	Pág. 46
2.2.1. Teoria das Imperfeições dos Mercados .....	Pág. 48
2.2.2. Teorias Baseadas nas Vantagens de Localização .....	Pág. 50
2.2.3. Teoria da Internalização .....	Pág. 53
2.2.4. Teorias Genéricas .....	Pág. 56
3. O Processo de Internacionalização Empresarial .....	Pág. 61
3.1. Referência Breve aos Principais Contributos das Teorias do Processo de Internacionalização .....	Pág. 61
3.1.1. A Razão de Ser das Teorias do Processo de Internacionalização .....	Pág. 64
3.1.2. As Dimensões e o Carácter Sistemico da Internacionalização .....	Pág. 65
3.1.3. As Abordagens Teóricas da Internacionalização, como Processo Incremental, por Etapas, e sua Validade Actual .....	Pág. 70
3.2. Aspectos Fundamentais dos Processos de Internacionalização das Empresas .....	Pág. 77
3.2.1. O Início do Processo .....	Pág. 77
3.2.2. As Motivações da Internacionalização .....	Pág. 79
3.2.3. As Barreiras à Internacionalização .....	Pág. 80

3.2.4. Principais Formas de Operação Internacional .....	Pág. 82
3.2.5. Cooperação e Internacionalização .....	Pág. 108
3.2.6. Factores Explicativos dos Diferentes Padrões de Internacionalização .....	Pág. 119
4. A Validade do Quadro Teórico Tradicional no Contexto da Globalização e da Emergência de um Novo Modelo de Internacionalização Empresarial .....	Pág. 122
<b>2ª PARTE - A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA E EMPRESAS PORTUGUESAS .....</b>	<b>Pág. 125</b>
1. Diagnóstico da Situação .....	Pág. 125
1.1. Algumas Considerações Genéricas .....	Pág. 125
1.2. A Internacionalização da Economia Portuguesa (Perspectiva Macro) ....	Pág. 128
1.2.1. O Comércio Externo de Bens .....	Pág. 128
1.2.2. O Investimento Directo Estrangeiro em Portugal (1985-1997) .....	Pág. 145
1.2.3. O Investimento Directo de Portugal no Exterior (1985-1997) .....	Pág. 148
1.3. Os Processos de Internacionalização das PME Portuguesas (Perspectiva Micro) .....	Pág. 152
2. Os Novos Desafios da Internacionalização das Empresas Portuguesas (fazendo especial menção ao caso das nossas PME) .....	Pág. 158
2.1. Os Grandes Desafios da Economia Portuguesa: Globalização, Integração Europeia, Desenvolvimento Empresarial, Competitividade e Internacionalização .....	Pág. 158
2.2. Internacionalização Empresarial e Vantagem Competitiva Nacional .....	Pág. 163
2.3. Realidades Novas: a Globalização e o Reforço e Reequilíbrio da Internacionalização das Empresas Portuguesas e, nomeadamente, das PME .....	Pág. 168
2.4. A Intervenção do Estado no Apoio à Internacionalização Efectiva das Empresas Portuguesas e, nomeadamente, das PME: Novos Desafios ..	Pág. 181
<b>3ª PARTE - A GLOBALIZAÇÃO/INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE VESTUÁRIO (ITV) NACIONAL .....</b>	<b>Pág. 189</b>
1. As ITV na Economia Nacional: Algumas Considerações Preliminares .....	Pág. 189
1.1. Perfil Genérico das ITV Nacionais .....	Pág. 189
1.2. A Importância das ITV na Economia Portuguesa .....	Pág. 191
1.3. Organização Espacial, Estrutura e Características da Oferta do Sector, no nosso País .....	Pág. 193
2. Evolução Recente da Fileira a nível Global .....	Pág. 196
2.1. A Nova Geografia de Localização dos Têxteis e Vestuário .....	Pág. 200
2.2. Mudanças Importantes nos Mercados Têxteis Mundiais e nas Políticas Dirigidas ao Sector .....	Pág. 204

3.	Considerações Fundamentais acerca da Competitividade Global Futura das ITV Europeias .....	Pág. 206
3.1.	Evolução Futura do Consumo, Produção, Exportações e Importações ..	Pág. 208
3.1.1.	Têxteis .....	Pág. 209
3.1.2.	Vestuário .....	Pág. 211
3.2.	Principais Tendências de Desenvolvimento .....	Pág. 215
3.2.1.	Evolução das Estratégias de Produção .....	Pág. 215
3.2.2.	Evolução das Estruturas de Distribuição .....	Pág. 226
3.2.3.	Desenvolvimento Tecnológico, Inovação e Emprego .....	Pág. 231
4.	A Competitividade e Internacionalização das ITV Nacionais: Ponto de Partida e Novos Desafios .....	Pág. 238
<b>CONCLUSÃO .....</b>		<b>Pág. 250</b>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME  
PORTUGUESAS EM FACE DA GLOBALIZAÇÃO E  
DA UNIÃO ECONÓMICA E MONETÁRIA: O CASO DA  
INDÚSTRIA TÊXTIL E DE VESTUÁRIO**

# INTRODUÇÃO

Nesta nova era da globalização, ou, como alguns autores preferem chamar, da mundialização, caracterizada, entre outras coisas, como vamos ver na primeira parte deste trabalho,

- por uma interligação e sincronização cada vez mais fortes entre as diversas economias e sociedades desenvolvidas, industrializadas,
- pelo aprofundamento e desencadeamento de experiências de integração regional, em vários pontos do globo, como a NAFTA e o MERCOSUL, sendo de destacar, a este nível, pelo seu maior impacto potencial sobre a economia portuguesa, a consolidação do mercado único e a construção gradual de uma União Económica e Monetária, na Europa Comunitária,
- pela transição, ainda que, em alguns casos, acidentada, dos países da Europa Central e de Leste para economias de mercado, esperando-se, a médio e longo prazo, o alargamento da União Europeia a estes países,
- por uma liberalização crescente dos mercados, no seguimento, nomeadamente, das evoluções atrás apóntadas, mas também do acordo do GATT, instituindo a Organização Mundial do Comércio, e da desregulamentação efectiva dos mercados financeiros e de capitais internacionais,
- pela emergência de novas formas de capitalismo, menos hierárquicas, mais alicerçadas no desenvolvimento de parcerias, alianças e de modalidades diversas de cooperação entre empresas - daí a designação de capitalismo cooperativo -, combinando-se fenómenos de alargamento das cadeias de valor a nível industrial com movimentos de externalização de vários elos das cadeias de valor a nível empresarial (ou, por outras palavras, movimentos simultâneos de aprofundamento e cruzamento de cadeias de valor) e, concomitantemente, com o aparecimento de um novo tipo de empresas multinacionais, designadas, por alguns autores, de metanacionais (ver, a este propósito, o que é referido na primeira parte deste estudo), mais leves, mais sustentadas no acesso efectivo a um conjunto de recursos e saberes estratégicos, dispersos internacionalmente, sendo, nesta medida, a internacionalização uma condição imprescindível de reforço da capacidade competitiva das empresas, e não somente um resultado de uma mera aglomeração de um conjunto de condições competitivas favoráveis (em

termos de procura, custos, concorrência, infraestruturas, etc.), numa lógica assumidamente Porteriana, nos respectivos países de origem,

- por uma relação cada vez mais estreita e de mútua dependência entre os fluxos internacionais de comércio e investimento directo, no contexto de um crescimento, tendencialmente, sustentado da cooperação inter-firmas, nas suas múltiplas modalidades, e de vagas cada vez mais fortes de fusões e aquisições, a nível global,
- pela progressiva terciarização das economias, traduzida, designadamente, no esbatimento das fronteiras tradicionais entre sectores produtivos e sectores de serviços de suporte, ou, por outras palavras, entre a produção, industrial ou agrícola, propriamente dita e toda uma gama de serviços de apoio, complementares, ligados, por um lado, à investigação e desenvolvimento, à concepção de novos produtos e processos e ao design, e, por outro lado, ao marketing, comercialização e distribuição, no contexto de uma articulação mais estreita entre as actividades de concepção, desenvolvimento, fabricação, marketing e comercialização, e, portanto, de cadeias de valor bastante mais profundas,
- por um progresso tecnológico cada vez mais horizontal, acelerado e articulado com o mercado, sendo de destacar, a este nível, a área das tecnologias de informação e comunicação, tudo isto consubstanciando uma redução contínua do ciclo de vida dos produtos e, provavelmente, das próprias indústrias,
- por uma nova configuração da cadeia de valor, puxada pela procura e pela redução do ciclo de vida dos produtos (poder crescente dos operadores comerciais concentrados como cadeias retalhistas e centrais de compras e margens diminuídas para a simples fabricação),

múltiplos são os desafios, oportunidades e ameaças (acesso mais facilitado a recursos e factores produtivos de custo reduzido, novas oportunidades de negócio, acréscimo da concorrência, etc.), colocados às empresas, independentemente da sua situação e dimensão, e, em particular, às empresas portuguesas, no terreno da sua competitividade e da internacionalização e globalização das suas actividades.

A grande importância das PME e microempresas na estrutura económica e industrial portuguesa e, por outro lado, a relevância e, simultaneamente, a insuficiência, pelo menos até agora, do tratamento do tema da internacionalização das empresas industriais portuguesas, levaram-me a optar por dedicar, neste trabalho, uma especial atenção, no contexto dos desafios anteriormente apontados, à problemática da internacionalização das PME industriais nacionais, particularizando esta análise, na



última parte deste relatório, pela sua ainda grande importância na estrutura produtiva, do emprego e do comércio externo portugueses e pela sua particular incidência regional, para a indústria têxtil e de vestuário nacional. Não obstante, as questões da competitividade das nossas empresas, fazendo especial menção ao caso das nossas PME, e a relação de mútua dependência entre estes dois grandes alicerces do nosso desenvolvimento económico e do processo de convergência "estrutural" da economia portuguesa, para empregar uma expressão celebrizada e vulgarmente utilizada por Augusto Mateus, no seio da União Europeia, não serão esquecidas.

É uma tese que, no essencial, procura responder a questões como:

- Quais os elementos estruturantes do novo enquadramento competitivo internacional ?
- Qual a validade do quadro teórico tradicional dos negócios internacionais no contexto da globalização e do novo modelo de internacionalização empresarial ?
- O que é que leva as empresas a internacionalizarem as suas actividades ?
- Como é que se desenvolvem os processos de internacionalização das empresas ?
- Como é que têm evoluído os fluxos de comércio externo, IDE em Portugal e de investimento directo de Portugal no exterior, ao longo dos últimos 12/13 anos ?
- Quais os novos desafios que, em face da globalização e da emergência do capitalismo cooperativo, se colocam às empresas portuguesas, e, em particular, às nossas PME, no terreno da competitividade e internacionalização ?
- Qual o futuro da indústria têxtil e de vestuário, a nível internacional, e, em particular, no nosso país, no contexto destas novas realidades ?

Neste quadro, este relatório, **na sua primeira parte**, começa por tentar identificar, de forma tão sucinta quanto possível, as principais características do novo enquadramento competitivo internacional, procurando traçar, em primeiro lugar, as linhas de evolução fundamentais das estruturas industriais e das estratégias, posicionamento e actuação empresariais, ao longo das últimas décadas. Seguidamente, procurar-se-á definir e situar a globalização e o novo tipo de capitalismo, designado de cooperativo, no contexto destes fenómenos, alertando, sobretudo, para a sua natureza sistémica e multi-dimensional. A internacionalização das economias e das empresas aparecerá, então, simultaneamente, como causa e consequência destes movimentos interrelacionados. Por fim, far-se-á

menção aos impactos essenciais desta evolução nos modos de abordagem dos mercados externos e nas orientações das políticas governamentais, nacionais e supranacionais.

Avaliada a importância de fenómenos como a globalização, a emergência do capitalismo cooperativo e o aprofundamento e alargamento das experiências de integração regional, simultaneamente como causa e efeito da internacionalização das economias e das empresas desenvolvidas e competitivas, nas quais nos devemos integrar, passar-se-á, em seguida, à fundamentação teórica desta evolução, procurando explicitar as razões que levam uma firma a internacionalizar as suas actividades e a forma como decorre este processo, a partir da enumeração dos principais contributos das teorias do comércio internacional, do investimento directo internacional e do processo de internacionalização, por esta ordem. Ao abordar estas últimas, em particular, irei procurar apresentar, de forma tão sucinta e objectiva quanto possível, os seus contributos fundamentais, fazendo menção à natureza sistémica e dimensões dos processos de internacionalização empresariais, definindo e traçando as suas principais etapas, enquanto formas de envolvimento incremental das empresas nos negócios internacionais, e tecendo algumas considerações, genéricas, acerca da validade deste último tipo de abordagens.

Irei procurar, em seguida, referenciar certos aspectos fundamentais dos processos de internacionalização empresariais, começando, numa primeira instância, por identificar algumas das principais razões e motivações que levam as empresas a iniciarem-nos, assim como os maiores obstáculos por elas enfrentados nesta evolução, para depois passar à apresentação das principais alternativas que se colocam às empresas em termos de formas de operação nos mercados externos, procurando, em primeiro lugar, identificar as características, vantagens e desvantagens de cada uma delas. Seguidamente, e socorrendo-me de algumas das teorias já abordadas, vou procurar situar os principais critérios e factores que presidem à escolha da alternativa mais adequada, tendo em conta a natureza das vantagens competitivas usufruídas, as características genéricas deste processo, e, finalmente, os condicionamentos, de vária ordem, enfrentados pela empresa aquando da tomada desta decisão, que fazem com que nem sempre a estratégia escolhida seja a mais adequada, mas antes a melhor entre as possíveis.

Feito isto, procederei a uma análise mais aprofundada das formas cooperativas de operação internacional, traduzindo a crescente importância destas, em termos potenciais e tendenciais, como veículo de globalização e internacionalização das economias e empresas e, em particular, das nossas PME. Far-se-á menção, em primeiro lugar, a algumas tipologias básicas de acordos cooperativos. Seguidamente, identificar-se-ão as principais modalidades, vantagens, desvantagens e aspectos a ter em conta na gestão das alianças estratégicas e redes.

Por último, ainda nesta primeira parte, e depois de uma referência breve aos principais factores explicativos dos modelos ou padrões de internacionalização observados, farei alguns comentários acerca da validade do quadro teórico tradicional, englobando as principais teorias do comércio e investimento directo internacionais - não obstante o avanço representado, a este nível, pelas teorias genéricas, sintetizadoras e integradoras (à época, de forma inovadora) dos aspectos fundamentais dos fluxos de comércio e investimento directo internacionais -, e os modelos étápicos dos processos de internacionalização empresariais, no contexto, descrito anteriormente, da globalização, da emergência de um novo tipo de capitalismo, dito de cooperativo, e de um novo modelo de internacionalização das empresas.

Depois de fundamentada a internacionalização das empresas, primeiramente pela apresentação das principais características e elementos estruturantes do novo enquadramento competitivo internacional, e, em seguida, pela descrição dos contributos fundamentais das teorias do comércio e investimento directo internacionais e do processo de internacionalização, e de situadas e enumeradas as principais alternativas que se colocam às empresas em termos de modos de abordagem dos mercados externos - a importância decisiva desta decisão e a falta de mais espaço neste relatório levam-me a subalternizar outras dimensões relevantes da internacionalização, como as estratégias utilizadas, os produtos e actividades da cadeia de valor internacionalizados, os mercados alvo definidos e as estruturas organizacionais implementadas -, dando-se o devido destaque, a este nível, pelo seu papel crescente na internacionalização das actividades empresariais, às relações cooperativas inter-firmas, a partir, designadamente, da identificação das suas principais modalidades, vantagens, desvantagens e aspectos a ter em conta na gestão, passarei, **na segunda parte desta tese**, em primeiro lugar, em jeito de diagnóstico da situação, à caracterização das principais tendências, ao longo, sobretudo, da última década, da internacionalização da economia portuguesa, numa perspectiva macroeconómica, evidenciando alguns aspectos da evolução do comércio externo português, do IDE em Portugal, do investimento directo português no exterior e da sua competitividade global, para em seguida, numa perspectiva mais microeconómica, traçar, socorrendo-me de um conjunto de estudos já efectuados, as características essenciais dos processos de internacionalização das empresas portuguesas, fazendo especial menção ao caso das nossas PME.

Feito o diagnóstico da situação da internacionalização da economia e das empresas portuguesas, ao longo, nomeadamente, dos últimos 12/13 anos, numa perspectiva macro e microeconómica, passarei, em seguida, a analisar os desafios fundamentais que se colocam às empresas portuguesas e, em particular, às nossas PME, no domínio, nomeadamente, da internacionalização das suas actividades, começando por analisar os principais impactos dos movimentos de globalização e de emergência do capitalismo cooperativo na economia portuguesa, em termos, sobretudo, da identificação das especificidades e eixos fundamentais do seu processo de desenvolvimento nos próximos anos e

décadas, dos quais a internacionalização faz parte integrante, num contexto de aprofundamento e alargamento da integração europeia. Seguidamente, comparar-se-ão duas fases distintas no processo de internacionalização das empresas e de constituição de multinacionais, a nível mundial, fazendo menção à relevância e aplicabilidade das teorias tradicionais dos negócios internacionais, às características do enquadramento internacional e às potencialidades de internacionalização das empresas portuguesas e, em particular, das nossas PME, em cada um dos períodos considerados: a primeira, característica dos anos 50, 60 e 70, marcada pela emergência e desenvolvimento das chamadas multinacionais de base nacional, baseadas na exploração de vantagens competitivas nacionais, e a segunda, a partir, nomeadamente, de meados dos anos 80, marcada pela globalização e, conseqüentemente, por um todo um conjunto de novos desafios colocados às empresas, em matéria de competitividade e de internacionalização da cadeia de valor. Finalmente, analisar-se-á a evolução, previsível e desejável, em face destes novos desafios, do papel do Estado na promoção de uma internacionalização mais forte e equilibrada das empresas portuguesas e, nomeadamente, das de pequena ou média dimensão, enquanto grande desígnio da sociedade portuguesa, fazendo referência, adicional e sinteticamente, à intervenção complementar que poderá ser desenvolvida, neste domínio, designadamente, pelas associações empresariais.

**Na terceira parte deste trabalho**, irei particularizar a análise até aí desenvolvida, para a indústria têxtil e de vestuário nacional, em face do seu ainda carácter estratégico para a economia portuguesa, traduzido designadamente, se outras razões não fossem avançadas, num seu peso dominante na estrutura produtiva, do emprego e do comércio externo portugueses e na sua elevada incidência regional, especialmente importante no Norte do país, distritos de Braga e Porto, e na Beira Interior. Começarei, em primeiro lugar, por fazer uma apresentação genérica da indústria têxtil e de vestuário nacional, referenciando a importância do sector, em termos dimensionais, as suas localizações predominantes e incidência regional e a organização da sua oferta, entre outros aspectos preliminares importantes. Em seguida, em jeito de caracterização dos aspectos fundamentais da envolvente global das ITV portuguesas, procurarei, em primeiro lugar, descrever, sucintamente, a evolução recente, sobretudo, da produção e emprego na fileira, a nível internacional, e identificar algumas das mudanças mais importantes que têm vindo a ocorrer nos mercados têxteis mundiais e nas políticas dirigidas ao sector, para depois, numa segunda instância, tecer algumas considerações, dada a sua relevância para a economia nacional, acerca da problemática da competitividade global futura das ITV europeias, analisando e perspectivando, designadamente, neste domínio, a evolução, nos próximos tempos, do consumo, das estratégias de produção e das estruturas comerciais e de distribuição e o desenvolvimento tecnológico, enquanto elementos estruturantes de todo este processo. Por último, caracterizada a envolvente, procederei a uma análise da competitividade e internacionalização das indústrias têxteis e de vestuário nacionais, traçando, em primeiro lugar, um diagnóstico da situação actual e da evolução registada nos últimos anos, para depois procurar identificar alguns dos principais

novos desafios que se colocam às empresas desta fileira, em termos, nomeadamente, de um aumento sustentado da sua produtividade e flexibilidade organizacional e produtiva, de uma maior incorporação de valor acrescentado na produção, sustentada numa maior orientação para o mercado e numa articulação técnico-comercial mais estreita, de uma maior predisposição estratégica para acções de cooperação empresarial, tirando o devido aproveitamento destas, como base para futuros processos de expansão internacional das suas actividades, utilizando combinações óptimas de comércio, investimento e cooperação inter-firmas, a nível global, de desenvolvimento tecnológico e de evolução da estrutura retalhista, ligada à necessária criação de marcas/etiquetas privadas, orientadas para certos nichos internacionais de mercado.

# **1ª PARTE - O NOVO ENQUADRAMENTO COMPETITIVO INTERNACIONAL E A NECESSIDADE DE UM QUADRO TEÓRICO EXPLICATIVO AJUSTADO ÀS NOVAS REALIDADES**

## **1. Traços Essenciais da Evolução das Estruturas Industriais e das Mutações Empresariais a nível Internacional e seus Reflexos nas Políticas Governamentais**

O cenário actual de funcionamento dos mercados industriais, marcado por um ambiente de concorrência e competição globais, a um tempo, entre interesses empresariais e, pelo menos também, entre grandes espaços regionais, vai buscar as suas raízes profundas às décadas anteriores, no contexto das quais se assistiu a um conjunto de alterações significativas nas diversas sociedades e a nível mundial, com impacto directo na natureza e dimensão das procuras e, concomitantemente, nos modelos de organização das estruturas da oferta (sendo de realçar nestas quer o vector "progresso técnico e tecnológico", quer o vector "organização dos processos de produção e gestão").

No essencial, o que se passou tem a ver com o gradual acesso das economias nacionais aos mercados internacionais, colocando as produções básicas dos países industrializados sob a pressão concorrencial de novas produções com origem em países ditos "de industrialização tardia". O processo é conhecido e, em muitos casos, seguiu uma tipologia algo linear:

- a partir, sobretudo, do início dos anos 50, muitos países afirmam a sua independência política, desinserindo-se dos espaços imperiais, tutelados pelas grandes potências europeias e até por alguns países não europeus;
- de imediato, equacionam-se modelos alternativos de desenvolvimento económico, os quais, de uma maneira ou de outra, inserem sempre a preocupação das novas autoridades nacionais, pelo controlo das fontes de energia e das matérias-primas internas e pelo enquadramento dos mercados locais em formas de protecção e/ou restrição aduaneira;
- com maior ou menor sucesso, rapidamente se iniciam programas de industrialização, muitas vezes reportados à exploração de procuras pré-existentes em mercados locais (substituição de

importações), à transformação local das matérias-primas antes exportadas em bruto e à construção das infraestruturas de transporte e de produção de energia básicas para a edificação de uma economia industrial;

- numa fase posterior, em geral a partir de meados da década de 60, a conjugação do insucesso de muitos programas nacionais de industrialização (muitas vezes irrealistas, quase sempre insuficientemente suportados e assistidos por capacidades técnicas e de gestão adequadas, e com frequência, também, perturbados por formas de instabilidade política e administrativa, características, à época, de muitos destes países), com as limitações próprias de mercados internos muito restritos, conduziram à procura de vias alternativas para o modelo de “substituição de importações”, com apelo lógico a novos tipos de agentes económicos (nomeadamente investidores estrangeiros);
- a partir da década de 70, é já evidente a penetração de produções dos novos países industrializados nos mercados internacionais, na sequência aliás da rápida projecção das produções japonesas, o que contribui, entre outros factores, para o quadro crítico que se desenha na mesma década, iniciando-se, então, um reequacionamento penoso do modelo de produção até aí prevalecente nas sociedades industriais mais avançadas.

Faça-se aqui um intervalo para interpor outros parâmetros da evolução que entretanto ocorreu e que passam, essencialmente, por três grandes domínios:

- a reconstrução europeia do pós-guerra que deu, rapidamente, origem a formas de integração económica regional (a Comunidade Económica Europeia e a AECL - Associação Europeia do Comércio Livre, vulgarmente conhecida pela sua sigla inglesa EFTA), criando condições de dimensão e de dinâmica de mercado atraentes para a afirmação local das grandes empresas americanas, emergindo, de forma clara, o fenómeno das multinacionais, ancorado nas vantagens tecnológicas e organizacionais da economia americana e no avanço do aparelho industrial americano, motivado pela sua capacitação no decurso da segunda guerra mundial;
- a gradual elevação dos níveis de produtividade e de rendimento nos Estados Unidos e, já na década de 60, na Europa, que pressionou mudanças significativas na remuneração dos factores produtivos e, por consequência, na dimensão e repartição da procura para consumo e investimento (dando, neste último caso, expressão a alterações de fundo ocorridas nas funções de produção das empresas, com reforço substancial do peso relativo do factor capital); estas tendências, conjugadas com a elevação geral dos padrões de educação e qualificação profissional da população activa, levaram à gradual deslocação da procura de emprego para o

sector de serviços e para os segmentos mais avançados e automatizados da produção industrial;

- a emergência da economia japonesa que, pelas suas características muito próprias, havia observado uma rápida recuperação no decurso das décadas de 50 e 60 (utilizando para o efeito, com sucesso, toda uma gama de estratégias de “reengineering”), enquanto parceiro importante em muitos dos mercados internacionais, com potencial de afirmação de formas de liderança já visíveis no início da década de 70.

Este conjunto de circunstâncias propiciou a que a conjugação dos efeitos da crise do Sistema Monetário Internacional, que conduziu à suspensão dos Acordos de Bretton-Woods, no início da década de 70, com a denominada “crise energética” de 1973/74, induzisse uma ruptura no modelo de industrialização até aí seguido (excessivamente dependente das matérias-primas e da energia, cujos preços no mercado internacional demonstravam uma forte propensão para se elevarem), que se traduziu numa recessão que acompanhou, pelo menos, a segunda metade dos anos 70 e determinou que as sociedades industriais mais avançadas procedessem a uma reflexão profunda acerca dos condicionantes e determinantes da sua competitividade, quando em concorrência com países dotados de recursos naturais mais abundantes ou baseados em níveis salariais muito reduzidos.

Três tipos de desafios tecno-económicos dominaram, assim, o final dos anos 70:

- por um lado, o de equacionar formas de produção menos intensivas em energia, acompanhadas, a níveis sociais mais agregados, de formas de poupança, racionalização e diversificação da produção energética;
- por outro, o de flexibilizar a dependência tecnológica de conjuntos de produtos face a uma dada matéria-prima, elevando o grau de substituibilidade entre os materiais utilizados, de aumentar a produtividade na utilização de cada tipo de material e de conceber combinações de materiais, por forma a obter efeitos qualitativos e/ou de redução de custos em diversificados produtos finais;
- finalmente, o de reduzir a presença de mão de obra, elevando, simultaneamente, a sua produtividade, através da automatização dos processos produtivos, com base na aplicação das tecnologias de informação e da electrónica.

A forma como as diversas sociedades avançadas inseriram estas preocupações no quadro das respectivas decisões estratégicas de desenvolvimento foi desigual. O princípio dos anos 80 iria



evidenciar a superior capacidade tecnológica dos Estados Unidos em tudo o que tinha que ver com as tecnologias de informação. O processo de “catching-up” japonês, por outro lado, não se interrompeu, sendo a década de 80 aquela em que se afirmou a gradual passagem, neste país, de estratégias empresariais de “sequência/imitação” e/ou de “reengineering” para estratégias de inovação e liderança tecnológica dos mercados.

Na Europa, a herança recessiva dos anos 70 e a ultrapassagem do modelo de produção do paradigma tecno-económico baseado em elevados consumos de energia e matérias-primas e em formas de produção indiferenciada de massa, tardaram a ser equacionadas por razões de ordem diversa, que alguns autores consideraram em muito decorrentes das hesitações, à época, referentes ao aprofundamento da integração do espaço económico europeu.

No decurso dos anos 80, com a reanimação dos mercados internacionais, o acréscimo de concorrência trazido pelo gradual acesso a estes dos NPI e dos próprios PVD, e o surto de desenvolvimento tecnológico, impulsionado pelos eixos tecno-económicos de actuação atrás referidos, emergiram novas formas de organização da produção e de gestão empresarial. Estas novas formas procuravam responder ao ambiente económico internacional doravante instável e apostavam na nova fronteira de possibilidades tecno-económicas, implícitas na aplicação de novas tecnologias à produção industrial. Na década de 80, o modelo “fordista” (que consubstancia o paradigma tecno-económico da 2ª Revolução Industrial), que havia persistido ao longo de várias décadas e, seguramente, para o conjunto das sociedades industriais avançadas, constituído, no período dos anos 50 a 70, o padrão básico de referência, deixou de ser adequado às características e dinâmica dos mercados internacionais.

De facto, as vantagens do modelo “fordista” incidiam, no essencial, na redução dos custos unitários decorrente das grandes escalas de produção adoptadas e da especialização laboral extremada, no quadro de uma divisão do trabalho muito forte e rígida. A contrapartida destas vantagens residia na imposição de uma produção estandardizada e indiferenciada, a qual foi encontrando crescente resistência - em face da sofisticação dos mercados, da maturação generalizada dos produtos, da interrupção da euforia económica até aí existente e da forte contestação, nomeadamente no fim dos anos 60, a uma sociedade que, em termos culturais, se massificava e em que a individualidade se perdia - nos mercados afluentes da América do Norte, da Europa, do Médio Oriente e da própria Bacia do Pacífico.

Nestes termos e como era natural, surgiu um novo modelo de gestão empresarial e de organização da produção, normalmente denominado por “lean production” ou “toyotismo”, que procurou introduzir graus mais elevados de flexibilidade e de qualidade na produção, economizando inputs, sem prejuízo

de integrar, também, as principais vantagens da produção estandardizada, no contexto mais geral da inversão do protagonismo da oferta para a procura, ditando a redução do «time to market» e do ciclo de vida dos produtos e colocando desafios inteiramente novos na articulação entre escala e gama na gestão da produção (nomeadamente no que respeita à redução e polivalência do número de «máquinas» e ao aumento das exigências de qualidade).

O modelo rapidamente adoptado por grupos empresariais americanos e, posteriormente, também no contexto europeu, foi evidenciando um manifesto sucesso à medida que, por um conjunto de razões diversificado, a procura nos mercados regionais (já evidentes na segunda metade dos anos 80) se foi segmentando e diferenciando.

No âmbito deste novo modelo, fazem o seu aparecimento os sistemas de produção do tipo "just-in-time" ou do tipo "total quality", no contexto dos quais se alteram rapidamente, quer as relações de trabalho no interior das empresas, quer o tipo de laços contratuais e de cooperação entre as empresas e os seus fornecedores e clientes, projectando-se uma tendência para o estabelecimento de compromissos de mais longo prazo entre grandes empresas industriais e grupos de pequenas e médias empresas subcontratadas.

A todos os níveis do processo de concepção, desenvolvimento e produção, que se pretende completamente integrado (para se reduzirem custos e «lags» temporais), verifica-se um acréscimo da atenção para com as exigências da procura e as necessidades do consumidor/utilizador, no quadro de uma articulação técnico-comercial necessariamente mais efectiva. A definição das características da oferta começa, muitas vezes, a ser feita entre o produtor e os seus clientes, integrando-se, gradual mas progressivamente, nos processos produtivos os factores de aprendizagem derivados da utilização dos produtos e os sinais de evolução da procura nos mercados para obter melhores e mais rápidas respostas.

Certos domínios da actividade das empresas - mais exigentes em qualificação tecnológica, dotados de uma grande especificidade e/ou inseridos no interface das ligações com os fornecedores e/ou clientes (de que são exemplo as áreas de I&D, Design e Concepção do Produto, Engenharia de Processo, Marketing, Distribuição e Comercialização de Produtos) - ganham características que tornam atraente a sua externalização por parte das empresas-mãe em que antes se inseriam, originando-se, deste modo, um novo surto de criação de PME.

Os anos 80 assistiram, assim, a uma significativa e perturbadora (pelas suas consequências, em termos, por exemplo, do mercado de trabalho) renovação do tecido empresarial: esta foi marcada pela substituição, por vezes muito rápida, de grandes empresas por outras com capacidade de funcionar na

base do novo modelo tecno-empresarial ou que evidenciaram sobre o mercado a superioridade das respectivas gamas de produtos (baseadas, de um modo geral, em fronteiras tecnológicas mais avançadas), e, por outro lado, pelo aparecimento de novos tipos de PME ligadas ao protagonismo de funções empresariais baseadas em qualificações elevadas ou orientadas para a satisfação de segmentos de procura exigentes e sofisticados, dotados de elevados preços de reserva. Todo este processo foi condicionado pelas mutações tecnológicas em curso e pela gradual deslocação de certos sectores industriais para países mais periféricos, em função de imperativos económicos (redução dos custos salariais, obtenção de matérias-primas na proximidade das instalações produtivas), estratégicos e ambientais.

No âmbito deste novo modelo, emergiu um novo paradigma, em termos da organização da participação dos recursos humanos nos processos de produção e gestão. A possibilidade, induzida pelas tecnologias de informação, de se implementarem sistemas de gestão permanente aproximou os níveis de produção dos de gestão, na empresa, e acresceu a responsabilidade atribuída às equipas encarregadas de uma determinada função, face ao conjunto da força de trabalho na empresa. Desta situação, decorreu, em certos casos, um acréscimo do grau de decisão localizada, acompanhado por formas de descentralização da gestão corrente. Estas circunstâncias, conjugadas com o desenvolvimento das novas tecnologias de produção, baseadas na exploração dos caminhos da automação flexível e integrada, favorecidos pelas inovações produzidas no campo das tecnologias de informação (CAD, CAM, CAP, CIM, FMS), conduziram a dois tipos de consequências:

- por um lado, verificou-se uma tomada de consciência, aos mais diversos níveis da empresa e por parte das próprias equipas de trabalhadores, da necessidade de níveis mais elevados de formação escolar e qualificação, reforçados pelo carácter permanente e sistemático da formação profissional, decorrente dos imperativos de modernização tecno-produtiva, também eles permanentes e sistemáticos;
- por outro lado, reuniram-se condições de autonomia em oficinas e departamentos que, em muitos casos, abriram para análise de alternativas de “quase-integração”, enquanto forma de organizar globalmente a produção.

De todos estes aspectos, decorre o aparecimento (e talvez, no futuro, o primado) de um novo tipo de organização empresarial: a “empresa-rede” (“network firm”). Pelo final dos anos 80, era já possível identificar empresas deste tipo nos países escandinavos, Alemanha, Itália, Japão e nos “novos dragões asiáticos”. Estas empresas são caracterizadas por uma, aparentemente contraditória, centralização dos processos de gestão e de decisão estratégica, que acompanha uma descentralização das funções de produção e comercialização, através da criação de uma diversidade

de novas formas de relação, quer com fábricas e departamentos da própria empresa (mas dotados de grande autonomia), quer com redes de PME subcontratadas ou “quase-integradas”. Este tipo de organização só é possível na base de redes informáticas avançadas e, por isso, tem-se vindo a sofisticar à medida que se verificam progressos nos domínios dos sistemas de informação e das telecomunicações. O desenvolvimento deste tipo de organização empresarial faz-se, aliás, a vários níveis:

- desde o nível local/nacional, em que, muitas vezes, a “empresa-rede” é afinal uma empresa coordenadora de um conjunto de PME que desenvolvem, entre si, relações de complementaridade;
- passando por um nível regional (grandes espaços regionais), em que a “empresa-rede” é, por vezes, a resultante de formas de ajustamento e hierarquização do tecido produtivo multinacional, decorrentes da dinâmica criada pelo processo de integração económica;
- até ao nível mundial/global, em que a “empresa-rede” representa uma forma particularmente criteriosa de adaptação das empresas multinacionais à diversidade de perfis dos vários mercados regionais, existentes por grandes espaços, envolvendo, igualmente, uma preocupação de remover potenciais obstáculos institucionais, políticos e culturais, através de formas diversificadas de articulação com o tecido empresarial local.

A expansão da “empresa-rede” foi, naturalmente, um dos vectores essenciais do processo de globalização que emergiu na década de 80 e se afirma, nos dias de hoje, com larga preponderância.

## 1.1. A Globalização

As estruturas económicas actuais caracterizam-se, de forma cada vez mais acentuada, por uma tendência vincada para a mundialização das actividades e dos agentes económicos e para uma integração internacional, em profundidade, de mercados, tecnologias, conhecimentos, saberes e comportamentos, consubstanciando, de facto, a emergência de um novo paradigma económico-social e técnico-organizacional, fenómeno cuja designação mais corrente e consagrada se encontra na expressão “globalização”. Este processo deve ser visto como um autêntico salto qualitativo e não, como alguns autores pretendem realçar, como uma mera aceleração de tendências anteriores, atingindo, simultaneamente, processos (concepção e desenvolvimento, produção e distribuição), produtos (bens e serviços) e modelos de financiamento e consumo, em termos, nomeadamente, da mobilização de recursos humanos, científicos e tecnológicos para a organização de actividades

económicas à escala planetária, mas integradas, globalmente, em cadeias de valor empresariais, das redes logísticas de mobilidade de pessoas, produtos, informação e conteúdos, da interligação, cada vez mais pronunciada, entre fluxos/movimentos de comércio, investimento directo, cooperação e integração empresarial, a nível internacional, do desenvolvimento de mercados financeiros e de capitais mundiais, das normas de regulação dos mercados, combinando-se movimentos de desregulamentação, a nível nacional, com formas de harmonização e organização institucional, à escala supranacional, e das redes organizacionais, valorizadas por uma crescente intensidade científica e conteúdo de informação da produção de bens e serviços (produzindo-se novas realidades nos domínios dos recursos humanos, do capital e dos custos de produção), que promove, cada vez mais, o imaterial e virtual (design, marcas, propriedade intelectual, sistemas formais de garantia de qualidade, imagem global dos países e regiões de origem, modelos culturais e de consumo associados aos produtos, etc.), no quadro de uma ligação estreita entre concepção, produção e distribuição e de uma alteração das práticas de concorrência e cooperação empresarial, no sentido da sua articulação na chamada “coopetition”. As empresas surgem, assim, como redes integradas de actividades internas e externas (articulação de fornecedores à escala mundial, integração de actividades científicas e tecnológicas partilhadas, desenvolvimento de novos canais de distribuição).

O progresso tecnológico, as novas condições de concorrência - envolvendo o alargamento e abertura dos mercados, o lançamento de produtos para o mercado mundial, a redução do ciclo de vida dos produtos, a uniformização dos gostos e padrões de consumo (difusão generalizada de um modelo de consumo e do respectivo capital simbólico, em especial entre as jovens gerações, apoiada na mundialização dos “media”, mas com emergência paralela de movimentos localizados de rejeição do quadro de valores veiculado por esse modelo), a maior importância dos factores intangíveis/dinâmicos de competitividade (I&D, capacidade de concepção e desenvolvimento de novos produtos e processos, flexibilidade, qualidade, produtividade, design, imagem de marca, controlo dos canais de distribuição, entre outros), a transferência de poder para a procura (a dinâmica de organização e resposta flexível a uma procura segmentada tem tomado o lugar anteriormente ocupado pela dinâmica de oferta) e o reforço da normalização -, a intensificação das relações económicas internacionais e a globalização são fenómenos interdependentes, que se têm vindo a afirmar cada vez mais. Embora não se tratem de fenómenos novos, antes tendências nítidas que se têm vindo a verificar, nomeadamente, desde a segunda guerra mundial, o seu impacto ao nível da afectação de recursos e da organização das economias está, actualmente, a atingir uma fase crítica, mesmo revolucionária, devido, essencialmente, ao progresso experimentado no sector das comunicações, à redução de barreiras ao comércio na sequência do Uruguay Round e dos acordos do GATT, à criação de novos mercados livres regionais, como a NAFTA e o MERCOSUL, e, em geral, à crescente integração das economias nacionais, à abertura progressiva da Europa Central e Oriental e à sua transição para economias de

mercado, na sequência da queda do muro de Berlim, à liberalização da circulação internacional de capitais e às alterações ocorridas na organização, gestão e estratégia empresariais.

Movimentos estratégicos empresariais como a implantação triádica e a deslocalização da produção para as regiões que oferecem as melhores condições para a utilização dos factores produtivos, o domínio de sectores-chave, a concentração estratégica (concentração no “core business”) e a emergência das “empresas-rede” globais (suportadas, por um lado, por investimento directo internacional, subcontratação internacional e acordos de cooperação ‘verticais’ à escala mundial, orientados para a criação de redes mundiais integradas de produção, servidas por cadeias logísticas intercontinentais e intermodais, fortemente informatizadas, e, por outro lado, pelo peso crescente e dominante do comércio intra-firmas e intra-redes), o estabelecimento de acordos de cooperação ‘horizontais’ (como forma de partilhar e reduzir custos, de reduzir a incerteza, de alargar mercados e o espectro de desenvolvimento empresarial, de aproveitar sinergias e complementaridades e de aceder a novos modelos de gestão e organização, know-how e competências não detidos, novas tecnologias, processos, produtos e mercados, e a canais de distribuição e comercialização internacionais), o desenvolvimento de fusões e aquisições (como forma de ganhar dimensão crítica, de penetrar e/ou dominar sectores e mercados chave, de eliminar concorrentes, de adquirir recursos úteis como matérias-primas, tecnologias, capacidades de gestão, e de obter ganhos financeiros) e a “glocalização” (em termos práticos, significa procurar ter uma vantagem competitiva global mas, simultaneamente, conseguir adaptar-se às vantagens competitivas específicas ao sucesso em cada mercado), são, ao mesmo tempo, uma resultante e elementos de dinamização do processo de globalização.

A divisão internacional do trabalho pode, hoje em dia, ser melhor potenciada, devido à facilidade de localização dos processos produtivos pelas empresas transnacionais, originada pela redução dos custos de transporte e de comunicação. A possibilidade das empresas, neste quadro, poderem estruturar e integrar, eventualmente no último estágio do seu processo de internacionalização, todas as suas operações de I&D, produção, “sourcing” e marketing, à escala global, através das mais variadas formas de abordagem dos mercados internacionais, desde os fluxos comerciais, passando pelas redes de subcontratação e alianças estratégicas, até ao estabelecimento de filiais de concepção e produção, permite-lhes, potencialmente, a obtenção de fortes ganhos de eficiência à medida que vão produzindo para o mercado mundial em vez de produzirem para mercados de menor dimensão e mais diversificados, o alargamento do leque de fornecedores de inputs e de serviços de suporte possíveis, podendo, com isso, assegurar importantes poupanças de recursos financeiros, o acesso a novas formas de gestão, a novas tecnologias, produtos e mercados, a know-how e a canais de distribuição internacionais, no caso das alianças estratégicas e das estratégias externas de investimento internacional.

É preciso não esquecer, ainda, as oportunidades de crescimento forte e sustentado da actividade empresarial derivadas do carácter horizontal das novas tecnologias e do seu largo campo de aplicação, abrindo-se ainda mais as fronteiras para a diversificação e diferenciação da gama de produtos oferecidos e para uma articulação efectiva entre economias de escala, de especialização e de gama, num quadro de diversificação dos factores de rendibilidade, de redistribuição do poder económico no seio das cadeias de valor em favor das actividades de concepção e distribuição, em detrimento das actividades de mera fabricação, e de sustentação do crescimento do binómio produtividade-flexibilidade, acompanhado de uma alteração radical nas formas de concretização de ganhos de produtividade, que passam a ser sistémicos, envolvendo toda a cadeia de valor.

Claro que a globalização é, também, uma fonte de riscos, ou melhor, de desafios para as empresas: a pressão do tempo, a concorrência em espaços abertos, o aparecimento de novos concorrentes e de produtos substitutos, as barreiras à entrada colocadas pelos novos desenvolvimentos tecnológicos, a tendência para o reforço da oligopolização e o reforço das relações entre concepção, fabrico e consumo - a crescente terciarização da indústria, graças ao peso crescente, nos países desenvolvidos, das fases de concepção, inovação, geração de capital "simbólico", organização, distribuição e comando logístico, devidamente integradas com a fabricação, em economias cuja evolução assenta, cada vez mais, no "capital imaterial", no conhecimento, é uma das tendências mais importantes a este nível -, são alguns dos desafios colocados à actividade empresarial derivados do processo de globalização.

Com base nesta constatação, a globalização e a concorrência acrescida daí decorrente (a concorrência transformou-se numa competição global entre empresas, regiões e Estados, marcada por normas estritas de promoção da competitividade) é perspectivada por alguns como sendo uma espécie de jogo de soma nula de que beneficiam as economias e empresas mais competitivas à custa das que revelam uma performance menos dinâmica. Baseados neste argumento, alguns autores têm vindo a sugerir uma postura proteccionista e mais voluntarista do Estado, de forma a preservar o *status quo* e a eliminar os eventuais efeitos negativos da liberalização dos mercados.

Esta perspectiva estática, se bem que compreensível na óptica da defesa de certos interesses estabelecidos, corresponde a uma visão limitada e distorcida desta problemática. Parece-me que a globalização deve ser encarada, sobretudo, como um jogo de soma positiva em que, pelo menos numa óptica de longo prazo, todos podem ganhar, desde que, as economias e, em particular, as empresas, de forma dinâmica/proactiva, numa lógica de antecipação, aceitem os desafios da mesma e tirem partido das oportunidades e benefícios dela decorrentes.

No quadro da página seguinte, apresenta-se uma definição possível das principais dimensões do processo de globalização e dos elementos/processos fundamentais de cada uma delas.

Neste contexto, é ainda importante sublinhar que a globalização não implica, forçosamente, uma completa uniformização dos produtos sobre mercados globais homogêneos. Bem pelo contrário, esta globalização aceita, perfeitamente, doses, maiores ou menores, de segmentação supranacional, nacional, regional ou local, dos mercados mundiais, devido a razões culturais, económicas, climáticas ou legislativas, com o que isso implica em termos de diferenciação dos produtos.

O que caracteriza, pois, a globalização são, por um lado, as estruturas de organização, os modos de produção, os processos de decisão e de controlo, as estratégias e os fluxos de troca de produtos, que são organizados à escala planetária.

A globalização é, por outro lado, caracterizada pela dispersão geográfica de capacidades, saberes estratégicos e tecnologias críticas - os recursos estratégicos são, cada vez mais, imateriais, baseados no saber das empresas, sendo, em geral, raros, difíceis de imitar ou de substituir. Estes recursos são competências e conhecimentos tácitos e dependentes do contexto, isto é, as formas mais complexas do saber e de gerir e organizar. Estes recursos podem estar tão entranhados nas realidades locais, que se tornam, na prática, imóveis.

Nesta nova realidade, em que a velocidade se tornou uma arma estratégica fundamental, a posse ou detenção de recursos estratégicos 'distribuídos' será substituída pelo acesso a recursos estratégicos dispersos e diferenciados, que se partilham com aliados estratégicos, no quadro da emergência de uma nova forma de capitalismo, designado, normalmente, de cooperativo ou de alianças.



Dimensões	Principais Elementos/Processos
1. Globalização das Finanças e Capitais	Desregulamentação de mercados financeiros, mobilidade internacional do capital, surgimento de fusões e aquisições; a globalização do "shareholding" está ainda em fase inicial.
2. Globalização dos Mercados e Estratégias, em particular da Concorrência	Integração das actividades de negócios à escala internacional, estabelecimento de operações no estrangeiro (incluindo I&D e financiamento), pesquisa de componentes e alianças estratégicas.
3. Globalização da Tecnologia e I&D e Conhecimento	A tecnologia como principal enzima: o surgimento de tecnologias de informação e comunicação e de telecomunicações possibilita o aparecimento de redes globais dentro da empresa e entre empresas (redes de valor acrescentado); a globalização como processo de universalização do "Toyotismo/Lean Production".
4. Globalização dos Modos de Vida e dos Padrões de Consumo; Globalização Cultural	Transferência e transplante dos modos de vida dominantes; igualização dos padrões de consumo; papel dos media; transformação da cultura em "cultura food" e produtos culturais; aplicação das regras do GATT aos fluxos culturais.
5. Globalização das Capacidades Reguladoras e da Governação	Papel diminuto dos governos e parlamentos nacionais; perdas de democracia; tentativas para projectar uma nova geração de regras e instituições de governação global.
6. Globalização como Unificação Política do Mundo	Análise da integração das sociedades mundiais num sistema político e económico global, liderado por um poder central.
7. Globalização das Percepções e Consciência (em termos ecológicos, nomeadamente)	Processo sociocultural centrado no conceito "Uma Terra"; movimento "globalista"; cidadãos planetários.

Fonte: *Limites à Competição*, Grupo de Lisboa, 1994.

## 1.2. A Emergência do Capitalismo Cooperativo

Certos fenómenos e acontecimentos que têm vindo a ocorrer ao longo das últimas duas décadas, resultando, nomeadamente, da globalização dos mercados e das actividades económicas e dos fortes e rápidos avanços tecnológicos, sobretudo no campo das tecnologias de informação e comunicação, levaram muitos autores a sugerir que estaríamos a presenciar a emergência de uma nova forma de capitalismo de mercado, aquilo que vários designaram por capitalismo de alianças ou capitalismo cooperativo, e que se caracteriza, nos seus traços essenciais,

- pela coexistência efectiva e interdependência entre competição e cooperação - até há pouco tempo vistos, de acordo com as correntes dominantes do pensamento económico, como mecanismos mutuamente exclusivos - na regulação do funcionamento dos mercados e do desenvolvimento das actividades económicas, em que a formação de alianças estratégicas e de redes empresariais aparece como uma resposta às falhas de mercado, e não, como no pensamento tradicional, como um sintoma destas,
- pela concentração estratégica empresarial no “core business and competencies”, desenvolvendo-se estratégias de desinternalização de actividades ao longo e entre cadeias de valor (facto que coloca desafios importantes a algumas das principais teorias do investimento directo internacional),
- pela emergência de um novo modelo de vantagem competitiva, assente não só nas capacidades e vantagens específicas internas das empresas, ao nível das suas diferentes áreas funcionais, mas também, e se calhar predominantemente, na qualidade e eficácia do relacionamento com a sua rede de fornecedores e clientes, ou numa gestão bem sucedida das suas alianças estratégicas com outras empresas, num quadro de respeito mútuo, confiança e reciprocidade,
- e pelo desenvolvimento de um novo modelo de relações industriais, intra-firmas, assente em princípios de concertação, participação e obtenção de consensos entre os diversos participantes nos processos de tomada de decisão, e suportado por estruturas de autoridade mais “achatadas” e menos formalizadas e pela valorização estratégica de processos não triviais de formação profissional contínua, visando assegurar níveis adequados de qualificação, polivalência e motivação da mão de obra.

A redução dos custos de transacção e coordenação, a possibilidade de se aceder a novas competências e a tecnologias novas e complementares, a aceleração dos processos de aprendizagem

e inovação, a melhoria da eficiência de actividades específicas como a I&D, o marketing e a distribuição, constituem, de acordo com a maior parte dos estudos conduzidos neste domínio, alguns dos principais objectivos estratégicos prosseguidos pelas empresas quando concluem acordos de cooperação, a nível internacional.

O crescimento espectacular da cooperação internacional inter-firmas, desde 1980, tem a ver, originariamente, com o impacto dos avanços tecnológicos e da globalização dos mercados sobre a organização da actividade económica. Quanto às consequências dos primeiros (um fenómeno gerado do lado da oferta), há que destacar, em particular, a subida dos custos fixos, e nomeadamente dos custos dos processos de aprendizagem e inovação, num conjunto alargado de actividades industriais e de serviços, o aumento da interdependência entre tecnologias distintas, que poderão ter de ser utilizadas conjuntamente na produção de determinados produtos, a crescente relevância de tecnologias horizontais ("core, or multi-purpose, technologies") como a robótica, a informática e a biotecnologia, a redução, muitas vezes dramática, dos ciclos de vida dos produtos e, em resultado das mudanças anteriores e das necessidades evolutivas dos consumidores, a focagem, por parte das empresas, no upgrading das suas "core competencies", e na forma como estas estão organizadas, como base de vantagens competitivas globais sustentadas.

Uma das principais consequências da globalização da actividade económica é o crescente enfoque, exigido às empresas, na promoção de vantagens competitivas dinâmicas e sustentadas, de médio e longo prazo, por contraposição às vantagens estáticas de curto prazo, associadas ao baixo custo da mão de obra ou ao fácil acesso a uma gama abundante de recursos naturais, características do "cenário das vantagens comparativas", clássico e neoclássico. Esta reorientação estratégica tem-se traduzido, em particular, numa preocupação crescente das empresas pelo aumento sustentado dos níveis de eficiência da actividade produtiva, por uma inovação regular e bem sucedida em novos produtos, processos e formas de organização e gestão e por uma actualização e upgrading constantes das suas competências e activos ao longo das cadeias de valor.

A combinação destas pressões globais da oferta e da procura sobre a competitividade tem levado, ao longo dos anos 80 e 90, as empresas a reconsiderarem tanto o âmbito, como a organização das suas actividades geradoras de valor acrescentado. O capitalismo cooperativo é, deste modo, marcado por uma reorganização global das actividades das empresas, em torno, sobretudo, dos seguintes três grandes eixos (Dunning, 1997):

- desinternalização das suas actividades ao longo e entre cadeias de valor e especialização em actividades que utilizem, intensivamente, capacidades e recursos nos quais a empresa já possua ou possa desenvolver uma vantagem competitiva perceptível no mercado - "a

concentrate on critical competency response"; esta desinternalização é frequentemente substituída, não por transacções comerciais, mas antes por acordos de cooperação inter-firmas;

- devido às pressões competitivas, ao crescimento forte dos já de si elevados custos da I&D e à cada vez mais rápida obsolescência tecnológica, particularmente em sectores de alta tecnologia, as empresas têm sido, crescentemente, induzidas a estabelecerem alianças empresariais, a nível internacional; a maior parte destas alianças envolve grandes empresas competindo como oligopólios nos mercados globais; as necessidades, por um lado, de participação operacional e, por outro, de aproveitamento de sinergias e complementaridades e de aprendizagem partilhada, numa lógica de redução da incerteza, partilha de custos e de encurtamento dos ciclos de inovação, combinadas, fazem da estratégia 'voice' (procura no mercado, e não na empresa, da resposta às imperfeições que aquele apresenta, em contraposição à estratégia 'exit', de procura na empresa da resposta a essas mesmas falhas, característica de formas de capitalismo anteriores, mais hierárquicas) dos acordos cooperativos um meio particularmente adequado para sustentar e desenvolver vantagens competitivas dinâmicas - "an asset-seeking alliance response";
- alargamento dos mercados para os seus "core products", de forma a poderem otimizar as economias de escala, numa estratégia geradora de reduções importantes de custos - "market positioning alliance response".

Claro que a cooperação inter-firmas não constitui um fenómeno novo. O que é, talvez, novo é a sua importância relativa enquanto modelo organizacional, em que o sucesso das empresas envolvidas é, cada vez mais, avaliado em termos da capacidade de cada uma delas para gerar um crescimento guiado pela inovação, da extensão, profundidade e proximidade da interacção entre si, no quadro dos acordos cooperativos constituídos, e do impacto destes na performance industrial global. É, precisamente, a combinação destes factores, conjuntamente com os movimentos estratégicos interligados de desinternalização de actividades e de fusões e aquisições para aceder a activos complementares, que tem levado muitos autores a sugerir que o termo capitalismo cooperativo poderá encerrar uma descrição mais apropriada das características do novo capitalismo guiado pela inovação, actualmente em processo de rápida disseminação pela economia global, do que o termo capitalismo hierárquico, mais adaptado à caracterização do funcionamento das economias e mercados nas décadas de 50 a 70.

Antes de finalizar este ponto, importa fazer menção a três outras grandes tendências na organização da actividade económica, que estão, de igual forma, a favorecer o crescimento rápido da cooperação inter-firmas e, concomitantemente, a definição e implementação de estratégias 'voice', em substituição

de movimentos anteriores de internalização das actividades nas empresas, muito dispendiosos em recursos:

- **uma importância renovada das pequenas e médias empresas na economia global;** os métodos de produção modernos, assentes numa forte flexibilidade, os rápidos avanços tecnológicos, a crescente exigência e sofisticação dos consumidores e a importância cada vez maior dos serviços, são alguns dos factores que poderão explicar este fenómeno; não pretendo com isto dizer, no entanto, que, por possuírem estruturas tendencialmente mais flexíveis e adaptáveis às constantes mudanças que ocorrem, as PME irão, gradual mas progressivamente, substituir as grandes empresas, enquanto centros estratégicos ou nevrálgicos do funcionamento dos mercados e da organização e estruturação das actividades económicas; pretendo antes sugerir que a reestruturação das actividades de uma qualquer grande empresa irá reflectir a sua preferência pela substituição das relações hierárquicas por relações do tipo cooperativo, características do novo modelo de capitalismo, e que um número crescente de pequenas e médias empresas fazem parte de redes, dominadas, normalmente, por grandes empresas ou, como referem autores como D'Cruz e Rugman, "empresas-capitânia"; muitas pequenas empresas são, também, spin-offs de empresas grandes, ou devem a sua prosperidade ao facto destas últimas serem, frequentemente, os seus principais clientes e fornecedores de activos fundamentais;
- **o crescimento de "clusters" espaciais de actividades económicas,** que "oferecem" economias externas ou de aglomeração às empresas neles localizadas (a concentração, cada vez mais frequente, num mesmo espaço, de empresas especializadas em determinadas actividades, de fornecedores especializados e clientes informados, de infraestruturas tecnológicas adequadas e efectivas, de institutos de formação especializada e de uma mão de obra altamente qualificada e especializada, deriva, estrategicamente, da existência destas vantagens de aglomeração); independentemente da sua configuração e amplitude, são considerados por vários autores, entre os quais M. Porter (1990), Krugman e Kenichi Ohmae, ainda que salvaguardando as devidas diferenças entre estas análises, como uma importante fonte potencial de vantagens competitivas sustentadas, o que tende a explicar, de alguma maneira, a especialização geográfica das actividades geradoras de valor acrescentado e das indústrias e serviços de suporte;
- **o crescimento das redes industriais.**

1.3. Principais Tendências de Evolução nos Modos de Abordagem dos Mercados Internacionais

Uma das características mais importantes da globalização é o seu impacto nos modos de abordagem empresariais dos mercados internacionais. Com efeito, ao longo dos anos 80 e 90, as empresas têm vindo a utilizar novas combinações de investimento, comércio e cooperação internacionais para se expandirem nos mercados globais e para obterem níveis mais elevados de eficiência, nomeadamente pela promoção da divisão internacional das suas operações e actividades, desenvolvidas, crescentemente, em diferentes países e/ou blocos regionais, de acordo com as características dos seus mercados. Neste quadro, são de destacar as seguintes tendências de evolução:

- os fluxos, de dentro para fora, de investimento directo internacional ("outbound" ou "outward" IDI) dispararam a partir de 1986, ultrapassando, em muito, o crescimento correspondente das exportações (o tradicional "motor" internacional de crescimento) e do Produto Interno Bruto (PIB); a desaceleração pontual, em face desta evolução, do crescimento daqueles, no período 1990-1992, deveu-se à recessão verificada nos Estados Unidos e na Europa e à grande redução do IDI com origem no Japão, em resultado dos fortes investimentos realizados por este país, a nível internacional, na segunda metade da década de 80 (há agora uma maior preocupação em consolidar e explorar investimentos anteriormente efectuados, em rendibilizar unidades produtivas existentes, criando redes dentro e fora das empresas - o IDI com origem no Japão é hoje, sobretudo, do tipo<sup>[1]</sup> strategically networking, alliance-seeking), e do menor dinamismo interno desta economia;

Indicadores	Taxas Médias de Crescimento Anual (em %)		
	1981-1985	1986-1990	1991-1993
Fluxos mundiais de "outbound" IDI	0,8	28,3	5,6
Stocks mundiais de "outbound" IDI	5,4	19,8	7,2
PIB mundial a custo de factores	2,1	10,6	3,3
FBCF mundial	0,7	9,9	3,2
Exportações mundiais de bens e serviços	-0,1	14,3	3,5

Fonte: *Alliance Capitalism and Global Business*, Dunning, 1997.

<sup>[1]</sup> De acordo com Ozawa (1993).

o forte crescimento do investimento directo internacional, desde 1986, constitui um reflexo da aceitação e aproveitamento, por parte, sobretudo, das transnacionais, de um conjunto de desafios e oportunidades decorrentes, nomeadamente, da redução dos custos de transporte e de comunicação, da subida dos custos da I&D, conjugada com a redução do ciclo de vida dos produtos e dos "imitation time-lags", das diferenças entre países ao nível, designadamente, da disponibilidade e qualidade dos recursos e factores produtivos existentes, dos seus níveis de produtividade e das características do enquadramento macroeconómico, da liberalização dos movimentos de capitais à escala internacional, dos incentivos disponíveis à captação de IDI e das orientações fundamentais da política de concorrência na generalidade dos países desenvolvidos;

- os produtos e indústrias intensivos em I&D e em novas tecnologias e onde predominam estratégias de diferenciação do produto são responsáveis por uma fatia crescente do comércio internacional entre países desenvolvidos; nestas indústrias, e ao longo dos últimos anos, as taxas de penetração de importações e de cobertura pelas exportações foram mais elevadas, o comércio cresceu mais rapidamente do que o comércio total e a "intensidade comercial" foi maior do que nos sectores baseados em baixos níveis salariais e tecnológicos, com excepção para os têxteis, vestuário e calçado;
- o comércio internacional de inputs intermédios transformados cresceu rapidamente, sobretudo em relação ao "sourcing" doméstico, sendo de destacar, em particular, a sua importância e dinamismo nas indústrias de montagem intensivas em tecnologia (computadores, electrónica, aeroespacial, veículos motorizados) e nos têxteis e vestuário;
- com a inexorável globalização das empresas e indústrias, é de esperar o crescimento do comércio intra-firmas, à medida que estas fazem deslocar peças e componentes para os locais de montagem final e produtos acabados para os mercados finais, dentro das suas estruturas organizacionais, e a continuação do aumento do comércio intra-indústria, devido, por um lado, ao crescimento do investimento internacional intra-ramo e, por outro, à forte concorrência e diferenciação do produto dentro de cada um dos sectores;
- desde meados dos anos 60, o peso do comércio intra-regional no comércio internacional tem vindo, tendencialmente, a aumentar, em resultado, sobretudo, da sua crescente importância na Europa e na Ásia, constituindo a América do Norte a única excepção a este nível, ainda que, mesmo neste caso, se preveja uma inversão próxima desta tendência, como consequência da criação da NAFTA;

- as economias de mercado desenvolvidas continuam a ser as grandes origens de IDI, sendo, no entanto, de destacar, a este nível, o rápido crescimento, registado nesta década, dos fluxos originários dos NIC (Newly Industrialized Countries) e, em particular, de países como a República da Coreia, Malásia e Taiwan;
- relativamente aos destinos do IDI, há que salientar o peso crescente, ao longo dos anos 90, dos NIC asiáticos, China e Índia, devido, nomeadamente, ao renascimento, nestes países, de políticas efectivas de orientação para o mercado, envolvendo, em particular, o despoletar de programas ambiciosos de privatizações, ao seu mercado potencial, sobretudo da China e Índia, e ao seu elevado dinamismo económico; dos fluxos de IDI direccionados para os países em vias de desenvolvimento, na primeira metade dos anos 90, 28,2% destinaram-se à China, 34,5% para o resto do Sul, Este e Sueste da Ásia e 28,1% para a América Latina e Caraíbas (a importância relativa deste último bloco regional, ao nível da captação de IDI, foi decrescendo ao longo da década de 80 e da primeira metade dos anos 90, havendo, no entanto, actualmente, alguns sinais de recuperação, pelas mesmas razões que acabaram de ser apontadas para o peso crescente, na presente década, do IDI na Ásia); claro que, também, neste campo, a maior quota continua a pertencer às economias desenvolvidas;

Stock de "outward" IDI, por países e regiões emissores (bilhões de US\$)	1973		1980		1993	
	Valor	% do total	Valor	% do total	Valor	% do total
<b>Economias de Mercado Desenvolvidas</b>	<b>205,0</b>	<b>97,1</b>	<b>503,6</b>	<b>97,4</b>	<b>2016,6</b>	<b>94,5</b>
EUA	101,3	48,0	220,2	42,6	559,7	26,2
Reino Unido	27,5	13,0	79,2	15,3	253,2	11,9
Japão	10,3	4,9	19,6	3,8	259,8	12,2
Alemanha (Federal)	11,9	5,6	43,1	8,3	185,0	8,7
Suíça	7,1	3,4	22,4	4,3	89,1	4,2
Holanda	15,8	7,5	42,4	8,2	134,7	6,3
Canadá	7,8	3,7	21,6	4,2	86,3	4,0
França	8,8	4,2	20,8	4,0	160,5	7,5
Itália	3,2	1,5	7,0	1,4	73,8	3,5
Suécia	3,0	1,4	7,2	1,4	44,6	2,1
Outras	8,3	3,9	20,1	3,9	169,9	7,9
<b>Países em Vias de Desenvolvimento</b>	<b>6,1</b>	<b>2,9</b>	<b>13,3</b>	<b>2,6</b>	<b>117,4</b>	<b>5,5</b>
<b>Total</b>	<b>211,1</b>	<b>100,0</b>	<b>516,9</b>	<b>100,0</b>	<b>2134,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: *Alliance Capitalism and Global Business*, Dunning, 1997.



Stock de "inward" IDI, por países e regiões receptores (bilhões de US\$)	1973		1980		1993	
	Valor	% do total	Valor	% do total	Valor	% do total
<b>Economias de Mercado Desenvolvidas</b>	<b>153,7</b>	<b>73,9</b>	<b>394,1</b>	<b>78,0</b>	<b>1580,7</b>	<b>76,1</b>
Europa Ocidental	79,9	38,4	211,6	41,9	883,5	42,5
Reino Unido	24,1	11,6	63,0	12,5	196,8	9,5
Alemanha	13,1	6,3	47,9	9,5	128,0	6,2
Suíça	4,3	2,1	14,3	2,8	37,1	1,8
EUA	20,6	9,9	83,0	16,4	445,3	21,4
Outras	53,2	25,6	99,5	19,7	251,9	12,1
Japão	1,6	0,8	21,6	0,7	16,9	0,8
<b>Países em Vias de Desenvolvimento</b>	<b>54,4</b>	<b>26,1</b>	<b>111,2</b>	<b>22,0</b>	<b>496,8</b>	<b>23,9</b>
África	10,2	4,9	13,1	2,6	50,2	2,4
Ásia	15,3	7,3	35,8	7,1	279,0	13,4
América Latina e Caraíbas	28,9	13,9	62,3	12,3	167,6	8,1
<b>Total</b>	<b>208,1</b>	<b>100,0</b>	<b>505,3</b>	<b>100,0</b>	<b>2077,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: *Alliance Capitalism and Global Business*, Dunning, 1997.

- o investimento intra-regional, ao longo dos anos 80 e 90, tem vindo a assumir uma importância cada vez maior na União Europeia, ao contrário do que se passa na América do Norte, onde se pode estabelecer algum paralelismo entre esta evolução e a do comércio intra-regional, e, curiosamente, no continente asiático, apesar do dinamismo recente do IDI na Ásia e da tendência de longo prazo para o crescimento sustentado do comércio intra-países asiáticos (a reorientação, neste período, do investimento japonês da Ásia para a Europa e Estados Unidos explica, em grande parte, esta evolução, aparentemente inesperada);
- por razões de ordem diversa - internacionalização e diversificação geográfica do mercado mais rápidas, obtenção antecipada de economias de escala e sinergias várias via estabelecimento rápido de redes, acesso privilegiado a novas tecnologias, partilhando-se riscos e custos associados ao seu desenvolvimento e reduzindo-se o ciclo da inovação no produto, maiores e melhores opções de financiamento e, por outro lado, políticas governamentais favoráveis, no contexto de uma globalização e concorrência crescentes, da definição e implementação do Mercado Interno Europeu e da liberalização acelerada, nos países desenvolvidos, dos movimentos de capitais -, as fusões e aquisições constituíram a principal forma/modalidade de IDI ao longo dos anos 80, diminuindo a sua importância, todavia, no início dos anos 90; 1994 e 1995 já foram, no entanto, anos de alguma recuperação nesta actividade;

- o IDI está fortemente concentrado em sectores industriais e de serviços intensivos em tecnologia e em conhecimento e de elevado crescimento; no entanto, grande parte do IDI entre países em vias de desenvolvimento procura, sobretudo, mão de obra barata e um acesso facilitado a recursos naturais abundantes e diversificados;
- o crescimento muito rápido, nos anos 80 e 90, dos acordos de cooperação inter-firmas, à escala internacional, é, tal como as evoluções verificadas, no mesmo período, no IDI e nas fusões e aquisições, uma causa e consequência do processo de globalização e de emergência de um novo tipo de capitalismo, intitulado de cooperativo; o número destes acordos cresceu para o dobro durante a década de 80, tendo o seu crescimento mantido um ritmo forte nos anos subsequentes (são, conjuntamente com o IDI, desde há algum tempo, as modalidades de negócio internacional de crescimento mais dinâmico); a maior parte deles, sejam alianças estratégicas ou redes, são motivados por razões de natureza tecnológica, de desenvolvimento do produto, embora muitos sejam, também, orientados para a produção e marketing - os principais objectivos destes acordos têm sido a aquisição de novas tecnologias de produto ou processo e de novas competências organizacionais, nomeadamente as reconhecidas como necessárias para desenvolver as "core competencies" das empresas, a partilha de custos e riscos e a redução do tempo de desenvolvimento do produto, a obtenção de sinergias e complementaridades e de economias de escala e o acesso efectivo a novos mercados e canais de distribuição; estes acordos tendem a envolver grandes empresas da União Europeia, Estados Unidos e Japão e a concentrar-se, predominantemente, em áreas tecnológicas como as tecnologias de informação, biotecnologia e novos materiais, e em indústrias intensivas em I&D como a electrónica, aeroespacial, telecomunicações, computadores e automóvel; a cooperação internacional entre grandes e pequenas empresas é significativa nas indústrias de montagem, entre as redes de fornecedores e as empresas que asseguram esta, e em sectores intensivos em I&D, onde as pequenas empresas podem ser muito dinâmicas, flexíveis e inovadoras;
- a globalização e, em particular, os rápidos avanços tecnológicos estão na base da mudança importante que tem vindo a ocorrer no papel do IDI nos mercados internacionais; se nos anos 60, 70 e princípios de 80, as motivações deste, do ponto de vista das empresas investidoras, tinham que ver, sobretudo, com a procura de mão de obra barata e de recursos naturais, com a protecção de mercados ou com a promoção de uma distribuição mais efectiva dos custos das actividades externas, para melhor tirarem partido das suas "core competencies" (pela internalização dos mercados internacionais de produtos intermédios), a partir de meados dos anos 80, a expansão dos horizontes territoriais por parte das empresas, via IDI, já não tem tanto a ver com a exploração das vantagens competitivas, de base doméstica, existentes em cada uma delas, mas sim com a sustentação e desenvolvimento destas e com a protecção activa e

ofensiva das posições de mercado globais, pela obtenção de ganhos de eficiência e, sobretudo, pela aquisição, ou por passar a ter acesso, a novas competências, capacidades e tecnologias; a característica fundamental deste novo “strategic asset-seeking” IDI é que a empresa investidora, no caso de uma aquisição, ou ambos os parceiros, no caso de uma fusão, reconhece(m) que as suas “internal or stand-alone competencies and capabilities” são insuficientes para sustentar a sua competitividade internacional, e que torna-se, por isso, necessário recorrer às competências e recursos de outras firmas para se alcançar este objectivo; esta é uma das características fundamentais do capitalismo cooperativo dos anos 90, que se articula, de forma muito estreita, com a desinternalização, dele típica, de actividades ao longo e entre cadeias de valor; Dunning (1997, pág. 48) refere, a este propósito, que “... *asset-acquiring investment is frequently accompanied by asset shedding as firms have sought to specialize in those activities which (they perceive) will best protect or advance their core competencies. Strategic asset-acquiring investment is, then, best regarded as an integral part of a restructuring of the resources and capabilities of firms, and as a response to globalization.*”

Principais Tipos de IDI	
1. (Natural) Resource seeking a) Recursos Físicos b) Recursos Humanos 2. Market seeking a) Mercados Domésticos b) Mercados Adjacentes (Regionais)	Principais Motivos para um “Initial” IDI
3. Efficiency seeking Racionalização da produção para explorar economias de escala e de gama a) Através de Cadeias de Valor (Product Specialization) b) Ao Longo de Cadeias de Valor (Process Specialization) 4. Strategic (Created) Asset seeking Para desenvolver uma estratégia global ou regional a) Tecnologia b) Competências Organizacionais c) Mercados	Principais Motivos para um “Sequential” IDI

Fonte: Alliance Capitalism and Global Business, Dunning, 1997.

Principais Motivos para Alianças Estratégicas de Base Tecnológica, por Sectores e Áreas Tecnológicas, 1980-1989									
	Número de Alianças	Porcentagens							
		Custos e Riscos Elevados	Falta de Recursos Financeiros	Complement. Tecnológica	Encurtamento do Ciclo da Inovação	Basic R&D	Market Access/Structure	Monitoring Technology and Market Entry	
Biotecnologia	847	1	13	35	31	10	13	15	
Tecnologia de Novos Materiais	430	1	3	38	32	11	31	16	
Tecnologias de Informação	1660	4	2	33	31	3	38	11	
Computadores	198	1	2	28	22	2	51	10	
Automação Industrial	278	0	3	41	32	4	31	7	
Microelectrónica	383	3	3	33	33	5	52	6	
Software	344	1	4	38	36	2	24	11	
Telecomunicações	366	11	2	28	28	1	35	16	
Outros	91	1	0	29	28	2	35	24	
Total da Base de Dados	4182	6	4	31	28	5	32	11	

Fonte: OECD, *Globalisation of Industry, Overview and Sector Reports*, 1996, baseado em MERIT/CATI, Hagedoorn and Schakenraad, 1991.

## 1.4. As Implicações da Globalização nas Políticas Governamentais

A crescente mobilidade internacional dos factores produtivos e, em geral, de todos os activos promotores da competitividade, a liberalização dos mercados, os rápidos avanços tecnológicos e a reorganização global, por parte das empresas, das suas actividades de desenvolvimento do produto, produção, "sourcing" e marketing, pela utilização, a nível internacional e/ou regional, de novas combinações de comércio, investimento e de cooperação inter-firmas, característicos, como já foi visto anteriormente, dos processos de globalização e de emergência do capitalismo cooperativo, constituem, no final do século, alguns dos novos e mais importantes desafios a serem enfrentados pelos governos nacionais e supranacionais, nos termos da definição e condução das suas políticas económicas e sociais. Deles decorrem, inevitavelmente,

- uma cada vez maior interdependência entre os diversos governos e sincronização de conjunturas e, sobretudo, de estruturas,
- a necessidade de construção de parcerias mais efectivas entre os sectores público e privado na promoção da modernidade, competitividade e internacionalização das economias e empresas,
- a progressiva eliminação de uma lógica exclusivista na regulação da actividade económica, em que Estado, mercados, redes e alianças de empresas, aparecem já não como mecanismos substitutos, mutuamente incompatíveis, mas, pelo contrário, como mecanismos complementares e fortemente articulados,
- a reconfiguração e modernização, a médio e longo prazo, dos sectores públicos administrativos (acompanhando movimentos estratégicos semelhantes das empresas), no sentido do seu emagrecimento, achatamento e flexibilização, dotando-os de uma maior capacidade de antecipação da mudança e de interacção e estabelecimento de parcerias com os sectores privados, e favorecendo a coordenação inter-departamental e a adopção de uma perspectiva mais sistémica e de menor rigidez formal e hierárquica para a sua organização e gestão,
- e, por último, uma reorientação das políticas governamentais à escala nacional e internacional, para se poder tirar melhor partido dos aspectos benéficos da globalização e, simultaneamente, para se enfrentar, de forma efectiva, os principais problemas dela derivados - este novo quadro de intervenção inclui políticas que favorecem e facilitam a globalização, a reorientação de algumas áreas da política doméstica e a definição dos domínios onde a coordenação internacional de políticas deve ser maior.

As políticas governamentais influenciam, de diferentes formas, o desenvolvimento da globalização e a maneira como as economias domésticas reagem a um enquadramento internacional mais competitivo. **Num primeiro grupo**, encontramos as que facilitam directamente aquele processo, e que consubstanciam um conjunto de medidas que visam, no essencial, promover a liberalização do comércio e investimento internacionais e a adopção de práticas não-discriminatórias. Apesar dos grandes progressos já registados a este nível, é imperioso continuar a incentivar a redução do volume de barreiras comerciais e não-comerciais ao fluxo internacional de bens, serviços e capitais, o que deve envolver, em particular, a prossecução do esforço de liberalização do comércio e investimento internacionais nos domínios da tecnologia, informação e serviços relacionados, a redução das limitações à participação de filiais de empresas estrangeiras em programas de I&D e tecnologia patrocinados pelos governos, desde que se assegure que a concessão deste direito não leva a comportamentos do tipo "free-rider", a redução das restrições ainda existentes à entrada de investimento directo estrangeiro e o reforço da aplicação dos "national treatment principles".

**Num segundo grupo**, situam-se as políticas domésticas que, em face da crescente interdependência das economias, carecem de reorientação no sentido de se aumentar a sua eficácia e de se enfrentarem, de forma proactiva, os desafios concorrenciais da globalização. Encontram-se nesta situação as políticas comerciais, as políticas macroeconómicas de regulação conjuntural, nomeadamente quando enquadradas em experiências regionais profundas de integração económica e monetária, e, por outro lado, as políticas industriais, tecnológicas e de promoção da competitividade e internacionalização. Relativamente às primeiras, importa referir que conceitos base sobre os quais assentaram certos instrumentos importantes de política comercial, tais como a origem dos bens e a nacionalidade das empresas, são, hoje, mais difíceis de aplicar, o que levanta problemas complexos à determinação da nacionalidade dos produtos e à definição do "local content".

Simultaneamente, experiências de integração regional profunda, como a europeia, envolvendo, designadamente, a criação de Mercados Comuns e, concomitantemente, a instituição da liberdade de movimentação, no seu seio, de bens, serviços, pessoas e capitais, e a construção de Uniões Económicas e Monetárias, traduzidas ou não na instituição de moedas únicas, no quadro mais geral da globalização e da emergência de um novo paradigma tecno-produtivo, o "lean production", irão estar na base de uma perda progressiva de autonomia das políticas macroeconómicas de regulação conjuntural (políticas orçamental, monetária e cambial), da sua reorientação em favor da promoção de quadros macroeconómicos estáveis e, ligado a tudo isto, de uma alteração significativa na forma de condução da política económica, que passará a assentar, cada vez mais, em políticas de pendor mais microeconómico e estrutural (como, por exemplo, a política industrial e tecnológica), com efeitos, sobretudo, a médio e longo prazo, acompanhando a passagem progressiva das políticas de estabilização macroeconómica para o domínio supranacional.

As orientações de política industrial e tecnológica, por sua vez, estão a evoluir rapidamente, demarcando-se, cada vez mais, do intervencionismo que caracterizou as economias do pós-guerra, em favor de uma crescente preocupação pelo estabelecimento das condições necessárias para a competitividade industrial. Paradoxalmente, o papel renovado do Estado, neste domínio, irá envolver a participação de uma gama mais alargada de instituições governamentais.

Em alguns dos países industrializados, a noção de “política industrial vertical” é ainda aceite; noutros, que são, cada vez mais, a maioria, o papel do governo é visto mais como o de um orientador, influenciador do ambiente negocial no qual as empresas industriais operam, numa lógica horizontal, fundamentalmente, de estabelecimento de regras de jogo claras e sistemáticas, de criação de externalidades de natureza, predominantemente, multisectorial e de promoção do diálogo e cooperação entre os diferentes agentes económicos, não distorcendo o efectivo funcionamento dos mecanismos de mercado.

A política industrial e tecnológica convencional era caracterizada por uma intervenção governamental forte e directa, baseada, fundamentalmente, na utilização dos seguintes instrumentos: propriedade estatal de certas indústrias, subsídios directos para determinados sectores específicos (muitas vezes, para actividades em fase de maturidade ou de declínio, como a siderurgia e a construção naval, ou para actividades novas e emergentes, como o transporte aéreo e as telecomunicações) e protecção do mercado doméstico mediante imposição de taxas aduaneiras ou quotas à importação. As regiões mais atrasadas, ao nível dos países industrializados, beneficiavam, frequentemente, também de subsídios directos, com o objectivo de desconcentrar geograficamente os investimentos produtivos, garantindo, com isso, níveis de emprego mais aceitáveis.

Nos nossos dias, pelo contrário, privilegia-se, crescentemente, nestes países, uma lógica mais horizontal, transversal de política industrial e tecnológica. Com efeito, os fundamentos microeconómicos desta aconselham a que, sem ambiguidades, se reconheça a superioridade das empresas e do mercado sobre o Estado, na orientação dos investimentos e na definição dos negócios. Deste ponto de vista, a selectividade da política industrial e de inovação é cada vez mais horizontal, no sentido em que não se privilegiam sectores (a dicotomia “sectores vencedores” e “sectores vencidos” é, hoje, cada vez mais posta em causa), mas sim empresas que se modernizem e apresentem bons projectos, independentemente da sua natureza.

As intervenções mais voluntaristas do Estado, neste domínio, sendo cada vez menos frequentes, continuam a circunscrever-se, na sequência do que já foi referido anteriormente, quer a sectores industriais em crise - em que tais acções devem ter um carácter transitório no favorecimento do ajustamento e da reestruturação das empresas -, quer a indústrias emergentes (eco-indústrias,

tecnologias de informação e comunicação), em que seja necessário um apoio e uma acção de carácter estratégico mais forte.

O objectivo essencial da política industrial e tecnológica, no quadro destas novas orientações, deverá ser a promoção do crescimento sustentado da competitividade industrial - que tem que ver com um conjunto muito alargado de condições/factores de enquadramento, que condicionam o potencial de desenvolvimento da indústria (disponibilidade e custo do factor trabalho, capacidade empresarial e competências de gestão existentes, grau de formação, qualificação e polivalência da mão de obra e investimento em formação profissional, estado e sofisticação das infraestruturas físicas de transporte e telecomunicações, qualidade e eficiência da administração pública, as políticas de concorrência, grau de protecção da propriedade intelectual, a regulamentação ambiental e energética, a exigência e sofisticação da procura, a actualização e grau de aproximação à indústria das infraestruturas tecnológicas e de I&D, o quadro macroeconómico de médio e longo prazo), ou, por outras palavras, com a qualidade do "business environment", num determinado país -, de forma a se reforçar a capacidade de resposta das empresas às mutações tecnológicas e de mercados e a se criar as condições necessárias para uma inserção adequada destas em mercados internacionais crescentemente globalizados.

As novas políticas de promoção da competitividade industrial assentam, nomeadamente:

- na promoção do investimento, não só do investimento físico, como também do investimento em "capital humano"; tão importante como investir em equipamentos e lay-out's produtivos, é a melhoria dos níveis de formação e qualificação da mão de obra, estimulando, simultaneamente, a formação escolar formal, de base, e a formação profissional permanente, "on-the-job"; várias medidas têm vindo a ser tomadas com vista à sustentação de níveis elevados de investimento produtivo, podendo-se destacar, por exemplo, os programas de incentivos levados a cabo na União Europeia e as medidas tendentes a promover um aumento das taxas de poupança nos EUA;
- na promoção da inovação e de um aumento sustentado da investigação e desenvolvimento industriais (no decurso do último quadro recessivo, verificou-se uma descida da intensidade em I&D, a nível industrial, em muitos dos países desenvolvidos); medidas para promover a I&D industrial poderão envolver incentivos fiscais, incentivos à cooperação com universidades e instituições de I&D, subsídios parciais reembolsáveis (a uma taxa de juro bonificada, mais baixa do que a que vigora no mercado);



- no desenvolvimento das pequenas e médias empresas; a sua crescente importância, para o upgrading do referencial competitivo das empresas e, em geral, para o desenvolvimento económico-social de uma nação, é reconhecida publicamente, devido, nomeadamente, à sua, pelo menos em termos potenciais, maior flexibilidade e propensão à inovação, à sua contribuição significativa para a criação líquida de emprego e para a melhoria dos níveis de qualificação da mão de obra, sobretudo nas actividades intensivas em alta tecnologia, ao seu habitualmente bom desempenho na exportação de novos produtos e à sua maior proximidade em relação aos clientes e, por isso, maior sensibilidade à evolução das suas necessidades, o que pode ser determinante num contexto em que se verifica, ao nível da regulação dos mercados, uma transferência progressiva de protagonismo da oferta para a procura; a melhoria do esforço público de apoio às PME e microempresas, nomeadamente no que respeita aos programas e estruturas de apoio ao investimento, financiamento e garantia mútua, assistência técnica, formação, informação e cooperação, e a concretização de avanços progressivos na desburocratização, flexibilização e simplificação do seu relacionamento com a administração pública, são, neste quadro, fundamentais;
- no desenvolvimento das infraestruturas de transporte e de informação e comunicação, como base para a obtenção de importantes ganhos de produtividade e, neste último caso, para uma maior acessibilidade (e para a redução dos custos desta) à “informação global” e para a emergência de toda uma gama de novos produtos e serviços, ligados às TIC;
- na protecção do meio ambiente, o que se pode traduzir em cargas regulamentares e custos adicionais para as empresas industriais, mas, ao mesmo tempo, na emergência de novas oportunidades de mercado na criação e lançamento de novos produtos e serviços “amigos do ambiente”, revigorando e estimulando os mercados e o tecido industrial; medidas para apoiar a indústria, e nomeadamente as PME, no ajustamento a esta nova situação, poderão incluir, por exemplo, incentivos à utilização de materiais e produtos recicláveis;
- na protecção da propriedade industrial, valorizando a sua transformação (especialmente importante num novo quadro de redução continuada do ciclo de vida dos produtos e processos e de integração progressiva do comércio internacional de tecnologia e de propriedade intelectual nas disciplinas da Organização Mundial do Comércio) num activo com maior valor e menor durabilidade, mais entrosado com as necessidades das indústrias, em termos de uma sua incorporação mais efectiva em novos processos, tecnologias, produtos, modelos e formas de organização, gestão, marketing, distribuição e comercialização, assegurando-se, por esta via, uma maior eficácia à sua exploração e protecção às transferências de tecnologia, na mesma

medida em que se promove a actividade inventiva e o investimento em I&D e uma concorrência mais leal.

A transversalidade e a natureza sistémica e pluridimensional da competitividade industrial fazem com que, tendo em vista a sua promoção, tenha que haver uma coordenação muito estreita entre a política industrial e tecnológica e outras políticas de cariz estrutural, como sejam as políticas de ciência e tecnologia, educação, emprego e formação profissional e ambiente, devidamente articuladas com as políticas macroeconómicas de regulação conjuntural. Isto obriga a que sejam introduzidas inovações importantes na estrutura organizacional da administração pública e que novas formas de coordenação e cooperação horizontal sejam desenvolvidas entre os diversos departamentos governamentais responsáveis, numa lógica de “networking”, típica das empresas mais competitivas.

Finalmente, **num terceiro grupo**, encontramos as políticas que carecem de uma maior coordenação internacional, em face das assimetrias existentes entre países, governos e empresas, na distribuição dos custos e benefícios da globalização e das novas fricções que contínua e potencialmente podem daí derivar. São de destacar, neste domínio, as seguintes áreas de colaboração:

- *Competitividade* - reduzir ou mesmo eliminar os efeitos de distorção potenciais derivados da adopção de medidas específicas de apoio a certas empresas domésticas, designadamente se conduzirem à percepção, generalizada, de existência de concorrência desleal entre diferentes sistemas nacionais;
- *I&D e Desenvolvimento Tecnológico* - uma maior cooperação internacional, a este nível, pode ajudar a evitar duplicações desnecessárias, a reduzir custos e a fazer com que os benefícios da I&D sejam apropriados, de forma mais efectiva; é, igualmente, importante assegurar a participação não-discriminatória em programas de I&D financiados pelos governos, a redução das práticas anti-competitivas de subsidiação e um apoio governamental mais transparente às indústrias e tecnologias “estratégicas”; em relação à propriedade industrial, há que incentivar uma protecção mais eficaz desta e a criação e difusão mais alargada de novas tecnologias, produtos e serviços;
- *PME* - melhorar o acesso destas às redes de cooperação tecnológica internacional e a outras operações internacionais onde existam fortes barreiras à entrada;
- *Comércio e Investimento Internacionais* - alargar e aprofundar a sua liberalização, assegurar o tratamento não-discriminatório dos investidores estrangeiros e reduzir os custos e distorções implícitos na competição existente ao nível da atracção de investimento estrangeiro;

- *Política de Concorrência* - apesar dos efeitos pro-competição da globalização, o cumprimento da política e legislação de concorrência é fundamental para inibir a criação de monopólios anti-competitivos, o abuso de posições dominantes e o desenvolvimento de práticas colusivas a um nível global; a cooperação internacional na execução destas políticas é, por isso, essencial; torna-se importante, também, explorar o eventual interesse e praticabilidade de uma solução de integração das regras de concorrência num dispositivo multilateral;
- *Política de Emprego* - aprofundar o estudo das relações existentes entre globalização e emprego, prestando uma atenção particular aos impactos dos processos de reestruturação e de mudança de localização empresariais sobre o emprego e recursos humanos.

## **2. Quadro Teórico Tradicional**

### **2.1. Principais Teorias do Comércio Internacional**

Neste capítulo, irei começar por apresentar as principais conclusões dos chamados quadros teóricos de referência, englobando, por um lado, a teoria clássica, fundada nos trabalhos de Adam Smith, David Ricardo, J. Stuart Mill e até de K. Marx, considerado o seu grande sintetizador, apesar de divergir nas conclusões relativamente à evolução futura do sistema capitalista, produzidos ao longo da segunda metade do século XVIII e do século XIX, e, por outro lado, a teoria neoclássica, baseada, sobretudo, nos trabalhos de Edgeworth, Hecksher, Ohlin, Samuelson, entre outros, realizados ao longo da primeira metade do século XX. Seguidamente, farei uma breve digressão por algumas das teorias mais recentes do comércio internacional (procura representativa, ciclo de vida do produto, disponibilidade, entre outras), que se desenvolveram a partir do momento em que se constatou a incapacidade das teorias tradicionais para explicarem a crescente complexidade do fenómeno do comércio internacional.

Entre as divergências e convergências que se possam encontrar entre estas abordagens teóricas, encontra-se o facto de todas elas, de uma forma ou de outra, reflectirem as particularidades do desenvolvimento da economia mundial nas épocas em que os diferentes autores produziram os seus escritos.

## 2.1.1. Quadros Teóricos de Referência

### A Teoria Clássica

Para **A. Smith**, o mercado externo constitui uma saída para as produções excedentes internas, uma abertura a novas oportunidades de investimentos, uma fonte de novos produtos, não objecto de produção interna. Mas, quais, concretamente, os produtos que uma nação deve transaccionar no mercado externo ? Como se processa a sua especialização ? É aqui que entra o princípio das vantagens absolutas: "Se um país estrangeiro nos pode fornecer uma mercadoria mais barata do que se fosse feita por nós, é melhor comprá-la a esse país com parte da produção da nossa própria indústria, que assim é utilizada de maneira a obter alguma vantagem." (Smith, 1981, Vol. I)

Se houver especialização, os preços relativos internacionais fixar-se-ão num ponto algures no intervalo limitado pelos preços relativos nacionais em autarcia, de acordo com o jogo da oferta e procura para cada produto (os autores da teoria clássica utilizam na sua modelização, como hipóteses base, a existência de dois países, dois produtos e um único factor de produção, o trabalho, sendo os preços dos bens determinados com base nos custos em trabalho).

A especialização e o livre comércio internacionais possibilitam o aumento de produção dos dois produtos, o mesmo acontecendo às quantidades disponíveis dos dois bens para consumo em cada país, produzindo-se um aumento do bem-estar social.

Mas o que é que acontece se um país tiver vantagem nos dois produtos ? Coerentemente com o princípio das vantagens absolutas, não haveria lugar para o comércio. O país mais produtivo fechar-se-ia às trocas internacionais. É, justamente, aqui que intervém a contribuição de **D. Ricardo**, que generaliza o modelo analítico de Smith ao caso em que um país possa ter vantagem absoluta em todos os produtos face a um outro. Continuarão a produzir-se o comércio e a especialização internacionais desde que o sistema de preços relativos de um país seja diferente do do outro.

Com Ricardo, o princípio das vantagens absolutas é substituído pelo princípio das vantagens comparativas: um país especializar-se-á na produção do bem cujo custo relativo, em autarcia, é inferior ao custo relativo, em autarcia, do correspondente bem no outro país. É, por isso, que se o sistema de preços relativos for idêntico nos dois países, não haverá lugar para comércio e especialização.

Quanto às vantagens gerais do livre comércio e à determinação dos preços relativos internacionais, as análises de Ricardo e Smith são muito semelhantes. Relativamente a este último aspecto, existe em

Ricardo, tal como em Smith, a ideia de que a oferta e procura internacionais conduzirão a relação de troca para um equilíbrio, algures entre os limites que constituem os preços relativos em autarcia, mas o processo não é claramente explicitado. Ora, é, precisamente, esta explicitação que se propõe fazer **John Stuart Mill**, através da introdução da denominada “lei da procura recíproca”: a relação de troca dependerá da força recíproca das procuras de cada país em cada um dos produtos; o país que tiver maior propensão a consumir bens nacionais e menor propensão a consumir bens estrangeiros, é o que tira uma maior vantagem da troca internacional.

Existe ainda o caso em que os países são de desigual dimensão. De acordo com a lei de Mill, os países mais pequenos são os que mais vantagens tirarão da troca internacional, pois prevalecerá a relação de preços do país maior (a importação será feita ao preço vigente no país maior, dada a fraqueza relativa da procura do país menor).

Com Stuart Mill e a lei da procura recíproca, o edifício teórico clássico fica completo e, simultaneamente, preparado para a leitura neoclássica que irá ser feita posteriormente.

## A Teoria Neoclássica

A teoria neoclássica apresenta-se como herdeira directa da teoria clássica, embora rejeite, liminarmente, o princípio explicativo dos preços dos bens pelos custos em trabalho, substituindo-o pelo princípio da utilidade no consumidor.

A contribuição fundamental desta teoria para a análise do comércio internacional reside na explicação das vantagens comparativas e da especialização de um país, a partir da sua dotação factorial, explicação que ficou consagrada sob a designação de “Modelo de Hecksher-Ohlin”, ou “Modelo de Hecksher-Ohlin-Samuelson”, quando se consideram as contribuições que este último autor trouxe, no final dos anos 40, ao modelo original.

A composição do comércio internacional é explicada a partir de um novo conceito, o de “abundância relativa de um factor de produção”, que vai estar na origem da vantagem comparativa. Por outro lado, são assumidas como hipóteses base deste modelo: a) a existência de dois países, dois produtos e, diferentemente da teoria clássica, dois factores de produção, trabalho e capital, em vez de um único, trabalho; b) as quantidades disponíveis dos factores produtivos devem ser dadas e definem o que se designa por dotação factorial de um país; c) uma nação, quando comparada com outra, é mais abundante, em termos relativos, num factor do que no outro; d) as tecnologias, funções de produção e gostos dos consumidores são considerados idênticos nos dois países; e) um dos bens é sempre intensivo em trabalho, relativamente ao outro bem; e f) concorrência perfeita.

Neste quadro, e de acordo com o “teorema de Hecksher-Ohlin”, cada país tenderá a especializar-se na produção do bem que utiliza de modo mais intensivo o factor de que é melhor dotado, o factor abundante. Diferentemente da teoria clássica, a especialização não será completa, só o sendo em casos muito especiais.

Um segundo resultado importante deste modelo é o “teorema da igualização dos preços dos factores”, obtido a partir dos trabalhos de Stolper e Samuelson (1941) e Samuelson (1948 e 1949): o comércio livre e exclusivo entre dois países, que, em autarcia, apresentam diferentes preços relativos dos factores e, portanto, dos bens, conduz à igualização dos preços relativos e absolutos dos factores de produção, nos dois países. De acordo com este teorema, o livre comércio seria um substituto da mobilidade internacional dos factores.

Nos anos 50, Leontieff procurou testar empiricamente este modelo, a partir da análise da posição dos Estados Unidos no comércio internacional. Os resultados a que chegou tiveram consequências analíticas enormes e ficaram conhecidos como o “Paradoxo de Leontieff”: comparativamente aos outros países, os Estados Unidos apareciam, em 1947 (ano a que se reporta o trabalho deste autor), como o país relativamente mais abundante em capital; seria de esperar que, de acordo com o modelo de Hecksher-Ohlin-Samuelson, as exportações deste país fossem intensivas em capital e as importações, em contrapartida, intensivas em trabalho; todavia, os resultados a que Leontieff chegou foram exactamente os opostos, ou seja, as exportações americanas revelaram-se intensivas em trabalho e as importações intensivas em capital.

O próprio Leontieff procurou encontrar uma explicação para o resultado a que chegou na heterogeneidade internacional do trabalho. Por razões de diversa ordem (espírito de empresa, superioridade da gestão e organização, habilitações técnicas, etc.), os trabalhadores americanos seriam mais produtivos que os trabalhadores do resto do mundo, sendo, por isso, os Estados Unidos um país relativamente abundante em trabalho e não em capital, como se julgaria.

O trabalho de Leontieff foi criticado sob diversos pontos de vista; uma das suas consequências analíticas mais importantes é a de que as técnicas de produção utilizadas nos Estados Unidos não são as mesmas que as utilizadas no estrangeiro, o que sai fora do quadro de hipóteses do modelo de Hecksher-Ohlin-Samuelson.

A discussão suscitada por este trabalho abriu, no entanto, o caminho ao aparecimento de novas formulações que, quer pela via da procura de novos argumentos de sustentação do modelo de Hecksher-Ohlin-Samuelson, quer pela via da sua refutação e da procura de novas explicações, procuraram ir de encontro à complexidade do fenómeno do comércio internacional: um comércio que

mostrou tendência a concentrar-se entre países desenvolvidos, ou seja, entre países com idênticas ou aproximadas dotações de factores, e em que as trocas intra-ramos têm tido uma importância crescente; tudo características dificilmente compatíveis com as hipóteses básicas do modelo de Hecksher-Ohlin-Samuelson.

## **2.1.2. Teorias Mais Recentes**

### **A Teoria da Procura Representativa**

É uma teoria elaborada no início dos anos 60 por Linder, que reflecte as tendências de desenvolvimento do comércio intra-ramo e o papel ainda preponderante, a nível mundial, dos Estados Unidos.

Linder considera que o comércio internacional está ligado a vantagens comparativas; todavia, no caso dos produtos industriais, a origem destas vantagens não reside na diferença na dotação inicial de factores, mas sim na importância da procura interna (que Linder designa por “procura representativa”) do bem de exportação.

Segundo o autor, um bem só será susceptível de ser exportado se for objecto, previamente, de uma procura interna forte, geradora de vantagem comparativa.

Porém, este produto só será exportado para um país que o possa consumir. Ora, é suposto que a qualidade e a natureza dos produtos consumidos dependam do nível de vida e, portanto, em larga medida, do nível de salários. Um produto que corresponda ao nível de vida interno de um país só poderá ser exportado para um outro que possua um nível de salários e de rendimento per-capita semelhantes, o que significa dotação semelhante de factores. Ou seja, ao contrário do modelo de Hecksher-Ohlin-Samuelson, a identidade de dotação de factores joga o papel de dinamizador do comércio, ao invés de o entravar. Por outro lado, também não se está em presença de especialização de produções, mas de diferenciação de produtos, o que leva ao afastamento da hipótese de concorrência perfeita, requisito indispensável à validade teórica do modelo neoclássico, que é substituída, nesta teoria, pela hipótese de concorrência monopolística, avançada, originalmente, por Chamberlin (1933).

Neste quadro, o comércio não se apresenta, ao contrário do previsto no “teorema da igualização dos preços dos factores”, como um substituto da mobilidade internacional de factores.

A teoria de Linder fornece, deste modo, uma explicação para uma das principais características do comércio actual, a forte densidade das trocas entre países industrializados, uma vez que, na sua análise, é a semelhança das estruturas e das situações económicas nacionais que favorecem o comércio, enquanto que as disparidades o entram. Ela fornece, igualmente, uma explicação para a composição dos fluxos globais de comércio, também entre países industrializados, e para a importância que, neste mesmo contexto, assumem as trocas cruzadas de produtos similares e a diferenciação de produtos. É uma teoria que esteve ainda na base de argumentos importantes no sentido da criação e desenvolvimento do Mercado Comum europeu. A ideia era a de que sem um grande mercado interno não seria possível produzir vantagens comparativas europeias, para fazer face à competitividade da economia americana e do Sueste Asiático.

Apesar da sua relativa consistência interna, a teoria de Linder parece não dar conta de toda a complexidade do fenómeno do comércio externo. Testes econométricos realizados, também sobre o comércio externo dos Estados Unidos, e outros estudos empíricos, não produziram resultados suficientemente fortes.

### **A Teoria do Ciclo do Produto**

É uma teoria elaborada por R. Vernon (1966), que se integra no quadro mais geral das abordagens neotecnológicas da dinâmica económica.

Segundo estas abordagens, as inovações tecnológicas realizadas num país produzem novas vantagens comparativas que permanecem enquanto as inovações que lhes deram origem não se propagam internacionalmente.

Esta teoria permite estabelecer uma ligação efectiva entre investimento e comércio internacionais, a partir das seguintes hipóteses base: a) alteração temporal das condições de produção e comercialização dos produtos; b) conhecimento tecnológico limitado fora das fronteiras nacionais (monopólio tecnológico temporário); c) o processo de produção é caracterizado por economias de escala; d) o fluxo de informação entre os vários países é restrito; e e) os gostos variam com o rendimento e os produtos podem ser estandardizados a vários níveis de rendimento.

Tendo como referência os bens de consumo procurados pelos detentores de rendimentos elevados e os bens de produção "economizadores de trabalho", Vernon distingue três fases na evolução das condições e localização da produção deste tipo de produtos:



- Numa primeira fase, o produto novo será fabricado no país desenvolvido (os EUA são o caso analisado pelo autor); o alto nível de rendimento e o custo elevado da mão de obra, aliados ao grau de qualificação e especialização desta, à sofisticação da procura e ao maior esforço e capacidade em I&D, aí existentes, estimulam a inovação neste tipo de produtos; a incerteza que, normalmente, está associada ao lançamento de um novo produto, leva, também, a preferir a localização da sua produção próxima de um grande mercado, por forma a compensar os custos de produção elevados, associados aos primeiros processos de produção; é assegurada a exportação do produto, nomeadamente, para a Europa Ocidental.
- Numa segunda fase, assiste-se a um processo de diferenciação acrescida do produto (vários modelos, vários tamanhos, diversas combinações de elementos, etc.); assiste-se, também, ao aumento do seu nível de padronização e de difusão; as técnicas de produção estabilizam-se, os custos reduzem-se, a procura aumenta nos países industrializados; deixa então de ser possível manter uma localização única da produção, em face, nomeadamente, dos elevados custos salariais existentes, neste caso, nos EUA; é o momento em que a empresa americana, para não perder mercado, investe na sua produção no exterior, na Europa Ocidental, podendo, inclusive, passar a abastecer, a partir daí, o mercado americano.
- Por último, na terceira fase, o produto é comercializado em todo o mundo e está totalmente padronizado; a concorrência é forte e as margens de lucro são mais "curtas"; é a altura de explorar outro tipo de vantagens; se o produto requer a utilização de uma forte componente de mão de obra, a produção desloca-se para um país em vias de desenvolvimento, onde os custos salariais são mais baixos.

É um processo que, também, não se enquadra no modelo neoclássico: existe mobilidade do capital e é esta que explica os fluxos de comércio. O "Paradoxo de Leontieff" poderá encontrar aqui uma explicação: os Estados Unidos exportarão o produto na primeira fase da sua existência, enquanto o processo de produção não estiver normalizado e enquanto for necessária uma grande quantidade de mão de obra; importa-lo-ão mais tarde, quando essa normalização se tiver produzido e as exigências de mão de obra forem menores, relativamente ao capital.

Em síntese, será necessário distinguir entre uma "vantagem do saber (learning advantage)" e uma "vantagem estática (static advantage)", ligada aos baixos salários. Produzir-se-á uma deslocalização das indústrias quando o "saber" se tiver tornado menos importante que o nível de salários na determinação da vantagem comparativa.



## A Teoria da “Disponibilidade”

É uma teoria que, à semelhança da anterior, se pode englobar no conjunto das abordagens neotecnológicas do comércio internacional, encontrando em Kravis a sua expressão mais significativa.

Os fluxos de trocas entre países explicar-se-ão a partir do que é designado por “disponibilidade” (ou “indisponibilidade”) dos bens. Segundo Kravis, um país importará os bens cuja produção se mostra absolutamente incapaz de efectuar, por outras palavras, cuja oferta é completamente rígida (indisponibilidade absoluta), ou cuja produção é insuficiente, ou seja, cuja oferta é bastante inelástica (indisponibilidade relativa). Em contrapartida, exportará os bens na produção dos quais dispõe de uma posição dominante e, portanto, cuja oferta é bastante elástica e tende a ultrapassar as necessidades locais.

A disponibilidade ou indisponibilidade dos bens estaria ligada à existência ou à falta de recursos naturais (não reprodutíveis e intransferíveis), às inovações, à sua localização geográfica e sectorial e ao ritmo da sua difusão.

A estrutura dos fluxos comerciais seria, assim, explicada pelo nível comparado das elasticidades da oferta nacional e estrangeira dos produtos, bem como pelos ritmos comparados do progresso técnico. Como é óbvio, este progresso técnico seria mais rápido nas indústrias de exportação do país considerado, se comparado com o progresso técnico das indústrias correspondentes dos seus parceiros comerciais.

Mas, como no caso de todas as teorias baseadas na lógica das diferenças, esta continua a não dar uma resposta satisfatória à questão fundamental, a saber: a tendência para o comércio internacional se polarizar entre países que se aproximam cada vez mais, quer do ponto de vista das estruturas produtivas, quer das capacidades tecnológicas, quer dos níveis de vida e rendimentos.

## **Outras Abordagens das Vantagens Comparativas**

Em meados da década de 70, procurando dar resposta ao crescendo das críticas à teoria tradicional, alguns autores reformularam a noção de diferenciação factorial de forma a reconciliá-la com o peso crescente do comércio intra-ramo. De acordo com estas posições, os produtos, apesar de semelhantes, seriam fabricados a partir de proporções diferenciadas de factores, segundo os países. Resultaria daqui a possibilidade de uma especialização mais “fina”, podendo esta produzir-se dentro de uma mesma indústria, em relação a produtos muito mais próximos, mas cuja produção necessitará de quantidades de factores e de técnicas distintas. Estas disparidades estariam na origem de diferentes custos e preços, que, por sua vez, explicariam as trocas cruzadas. A lógica neoclássica seria, assim, preservada, as trocas intra-ramos seriam determinadas do mesmo modo que as trocas inter-ramos, pelas diferenças entre as dotações de factores.

Entre estas explicações “fundamentalistas” e as posições mais “radicais”, para as quais o comércio intra-ramo seria pura e simplesmente a evidência máxima da falência da teoria tradicional, continuaram, todavia, a desenvolver-se as posições de carácter conciliatório. As teorias tradicionais seriam insuficientes mas susceptíveis de aperfeiçoamentos. Estas poderiam ser generalizadas e completadas sem que, por esse facto, os seus fundamentos tivessem que ser postos em causa. Vão neste sentido, a teoria das vantagens comparativas relativas e a teoria da heterogeneidade factorial.

### **A Teoria das Vantagens Comparativas Relativas**

As vantagens comparativas seriam relativas e hierarquizadas. Para se compreender o significado desta afirmação, ter-se-ia que analisar, em particular, os fluxos comerciais de um país com cada um dos seus parceiros comerciais. Poder-se-ia constatar, por exemplo, que um país X dispunha de uma vantagem comparativa na produção de um bem determinado face ao país Y, mas não em relação ao país Z. Por conseguinte, o país X poderia exportar o bem em questão para o país Y e importá-lo de Z. Estaria aqui uma explicação para o fenómeno das trocas cruzadas. A posição de cada país na hierarquia que exprime a cadeia das vantagens comparativas nacionais explicaria que ele pudesse ser especializado na produção de um bem particular, face a uma zona comercial, e não o ser face a uma outra.

Esta explicação, proposta, entre outros, por Lassudrie-Duchêne e Mucchielli, implicaria que os fluxos de trocas entre dois países fossem “unívocos”, isto é, que um mesmo bem não pudesse ser objecto de importação por X a partir de Y e, simultaneamente, exportado de X para Y.

Porém, as observações concretas mostram que as trocas cruzadas de tipo “unívoco” não representam senão uma fracção menor do comércio intra-ramo realizado entre os diversos países. A explicação poderá ser útil para certos casos particulares, mas não recupera, de forma alguma, a validade geral do modelo neoclássico.

### **A Teoria da Heterogeneidade Factorial**

Mas será que a diferenciação factorial pode ser referenciada apenas em relação a um conjunto restrito de dois ou três factores de produção, supostamente homogéneos ? Para alguns autores, seria necessário abandonar este nível exagerado de simplificação e considerar o facto real de que cada um dos factores é heterogéneo: as terras são de fertilidade diferente, os solos não têm todas as mesmas qualidades, os capitais são de gerações distintas, por detrás do conceito genérico de trabalho escondem-se diferentes formações e qualificações da mão de obra. Na realidade, os países distinguem-se uns dos outros, no que respeita à dotação factorial, de um modo mais complexo do que é suposto no modelo neoclássico tradicional. Seria necessário passar a uma análise, mais “fina”, para detectar as diferenciações efectivas e as suas ligações com a estrutura dos fluxos de comércio. Assim, cada país teria tendência a exportar os bens que utilizam, de modo relativamente mais intensivo, a(s) categoria(s) ou qualidades de factores nas quais é abundante. A incapacidade da teoria tradicional em explicar as trocas concretamente observadas residiria, deste modo, no seu carácter excessivamente simplificador e não no princípio explicativo que a fundamenta.

## **2.2. Principais Teorias do Investimento Directo Internacional**

Neste capítulo, irei passar em revista alguns dos principais contributos teóricos para a explicação da existência e crescimento do investimento directo internacional e das multinacionais.

Antes de passarmos, propriamente, a esta análise, haverá, em primeiro lugar, que precisar o significado do conceito de investimento directo estrangeiro (IDE).

V. C. Simões (1995), por exemplo, define-o como o estabelecimento ou expansão das operações de uma empresa num país estrangeiro, envolvendo a transferência de capitais ou de activos capitalizáveis (know-how, tecnologia, capacidades de gestão e organização; em geral, todos os activos susceptíveis de serem transformados em capital), com objectivos de controlo da empresa onde se faz o investimento (capacidade de influenciar as suas decisões e actividades) e de haver uma participação duradoura na sua gestão. Esta modalidade de negócio internacional não implica a detenção da totalidade do capital social da empresa onde se investe.

A OCDE, por seu lado, define IDE como o “investimento que envolve uma relação de longo prazo, reflectindo um interesse duradouro numa entidade residente numa economia (investidor directo) numa entidade residente noutra economia (empresa receptora de investimento directo), com o objectivo de exercício de um grau significativo de influência na gestão da empresa residente nessa outra economia. O investimento directo envolve quer a transacção inicial, quer as transacções subsequentes entre as duas entidades e as suas empresas associadas.”

Precisado o significado deste conceito, através destas duas definições possíveis, importa, agora, passar a analisar as razões que levam as empresas a investirem no exterior. Segundo Root (1978), qualquer teoria explicativa do IDE e das multinacionais deve responder às seguintes três questões fundamentais:

- a) Porque é que as empresas se deslocam para o exterior como investidores directos ?
- b) Como é que as empresas que fazem investimento directo no estrangeiro conseguem competir, com sucesso, com empresas locais, que dispõem, à partida, de vantagens importantes derivadas da sua actuação em mercados que lhes são familiares ?
- c) Porque é que o investimento directo é preferido à exportação e aos acordos de licenciamento como forma de entrada nos mercados externos ?

Outras questões importantes para as quais uma teoria sólida de IDE deve estar preparada para encontrar resposta (Taggart & McDermott, 1993) têm que ver com a concentração deste fenómeno em determinadas indústrias, com o domínio exercido, a este nível, pelas grandes empresas em mercados oligopolizados, com o facto de apenas um conjunto restrito de países constituírem a origem da maior parte do investimento directo internacional ou com o crescimento do IDE intra-ramo e intra-países desenvolvidos.

Como vamos ver, praticamente todas as teorias do IDE coincidem num ponto: qualquer empresa para fazer investimento directo no exterior deverá ter determinadas vantagens específicas, porque a internacionalização, sobretudo por esta via, envolve custos adicionais, a maior parte das vezes fortes, aos quais devemos juntar as desvantagens à partida, relativamente às empresas locais, resultantes do maior ou menor grau de desconhecimento da forma de operar nos mercados externos. Essas vantagens podem ser de gestão e organização, de natureza tecnológica (maior capacidade de inovação), de natureza comercial (imagem de marca, por exemplo), etc.

### 2.2.1. Teoria das Imperfeições dos Mercados

Até aos anos 60, os movimentos internacionais de capital eram equacionados à luz da hipótese da abundância relativa de capital ou da teoria do risco associado aos investimentos de carteira (Dunning, 1993, e Asheghian & Ebrahimi, 1990). Nestas abordagens, é evidente a subalternidade do estatuto do conceito de IDE, ao admitir-se, implicitamente, que este só tem expressão nos títulos que representam o capital das filiais. Ora, uma carteira de títulos não se confunde com uma filial, da qual se detém não só a propriedade, mas também a gestão e o controlo.

A ruptura com esta visão da empresa multinacional como "intermediário financeiro" - característica das abordagens macroeconómicas dos fluxos internacionais de capital, desenvolvidas pelos economistas neoclássicos -, que arbitra as aplicações internacionais de capitais em função do risco e do diferencial de remunerações (as empresas apenas investiriam no exterior se a taxa de juro real correspondente fosse mais elevada que nos seus países de origem), foi efectuada por Hymer (1960), que lançou as bases da teoria do IDE e das multinacionais.

Hymer, baseando-se nos trabalhos desenvolvidos por Joe Bain (1956), procurou responder à seguinte questão: se as empresas locais conseguem impor/colocar barreiras à entrada nos mercados domésticos (tirando partido do seu maior conhecimento do funcionamento destes), porque é que as empresas investem no exterior? De acordo com este autor, por dois motivos fundamentais:

- os mercados são imperfeitos, as empresas não são homogéneas (ao contrário do que era pressuposto nas abordagens anteriores);
- as empresas estrangeiras têm determinadas vantagens específicas ("ownership specific advantages" ou "firm-specific advantages") que mais que compensam os custos da "foreignness".

Deste modo, o investimento directo no exterior efectua-se quando a empresa possui, e pode utilizar, certas vantagens, derivadas, por exemplo, de capacidades e competências existentes ao nível da gestão e organização, marketing, tecnologia, produção e da área financeira, ou de um acesso privilegiado a matérias primas e outros inputs essenciais, que os seus competidores locais, no país de destino do IDE, transitoria ou permanentemente, não detêm, o que confere um carácter de monopólio à empresa externa. Quaisquer que sejam estas vantagens, os mercados para a sua transacção terão que ser imperfeitos. Aliás, segundo Kindleberger (1969), a existência de imperfeições nos mercados é, em si mesma, a razão fundamental para a efectuação de IDE.

Um outro requisito importante do IDE é a fácil transferência internacional, intra-firma, das vantagens específicas por si detidas.

Não obstante, mesmo que uma vantagem seja facilmente transferível, a nível internacional, no interior da empresa, e que, ao mesmo tempo, não seja passível de ser transaccionada, de forma eficiente, no mercado, os custos da condução de um negócio à distância e num ambiente desconhecido podem aconselhar o seu titular a licenciá-la ou a abastecer terceiros mercados pelas exportações. Então, para investir no estrangeiro, é não só fundamental que a vantagem seja transferível e não transaccionável, mas também que a renda económica decorrente da sua exploração, via IDE, supere a das formas alternativas de exploração. É aqui que entram vantagens de localização como os preços dos inputs, custos e disponibilidade de transportes e comunicações, a existência de barreiras comerciais que dificultem as importações e a sofisticação das infraestruturas.

As imperfeições dos mercados de bens e de factores podem ser criadas por qualquer das seguintes razões:

- existência de economias de escala internas e externas, constituindo a base para muitos dos mercados oligopolistas onde as multinacionais operam;
- factores relacionados com a diferenciação do produto, que têm que ver, não só com produtos, mas também com processos, marketing, gestão e organização das empresas;
- o impacto das políticas governamentais a nível fiscal, monetário, comercial, etc.; as multinacionais podem utilizar as variações cambiais para obter melhores condições de financiamento que as empresas locais; para além disso, como estão instaladas em vários países, podem endividar-se nos locais onde as taxas de juro são mais vantajosas, contornando, deste modo, políticas monetárias restritivas, e diversificar e reduzir o risco envolvido nestas (R. Aliber, 1970);
- características únicas dos mercados de factores, como os direitos de propriedade industrial (onde se inclui a detenção de patentes), competências de gestão e base tecnológica e de conhecimento diferenciadas.

Knickerbocker (1973) considera, neste quadro, que o investimento directo estrangeiro se processa por reacção oligopolística. Muitas das empresas que fazem IDE actuam em mercados oligopolizados, resultando estas decisões das que são tomadas pelos seus concorrentes oligopolistas. É assim, de acordo com este autor, de esperar que se uma empresa projecta fazer um determinado investimento

internacional, essa actuação seja seguida por outras empresas oligopolistas, com o objectivo de evitar que a pioneira ganhe vantagem nos mercados externos. Por outro lado, nestes sectores, o IDE pode, também, ser encarado como forma de defesa contra a entrada no mercado doméstico da empresa líder. Os concorrentes investem no país de origem desta para enfraquecer a sua posição global, obrigando-a a defender o seu próprio mercado doméstico.

A teoria das imperfeições dos mercados revela-se muito útil na identificação das indústrias e empresas com maior propensão para a internacionalização. Não obstante, as “industry-specific advantages”, referidas anteriormente, são, por si só, insuficientes para explicar a preferência das empresas pelo IDE, relativamente a formas alternativas de entrada nos mercados externos, como a exportação e os acordos de licenciamento.

### **2.2.2. Teorias Baseadas nas Vantagens de Localização**

Segundo Hood e Young (1979), quatro factores devem ser considerados quando se equacionam os aspectos de localização associados ao IDE:

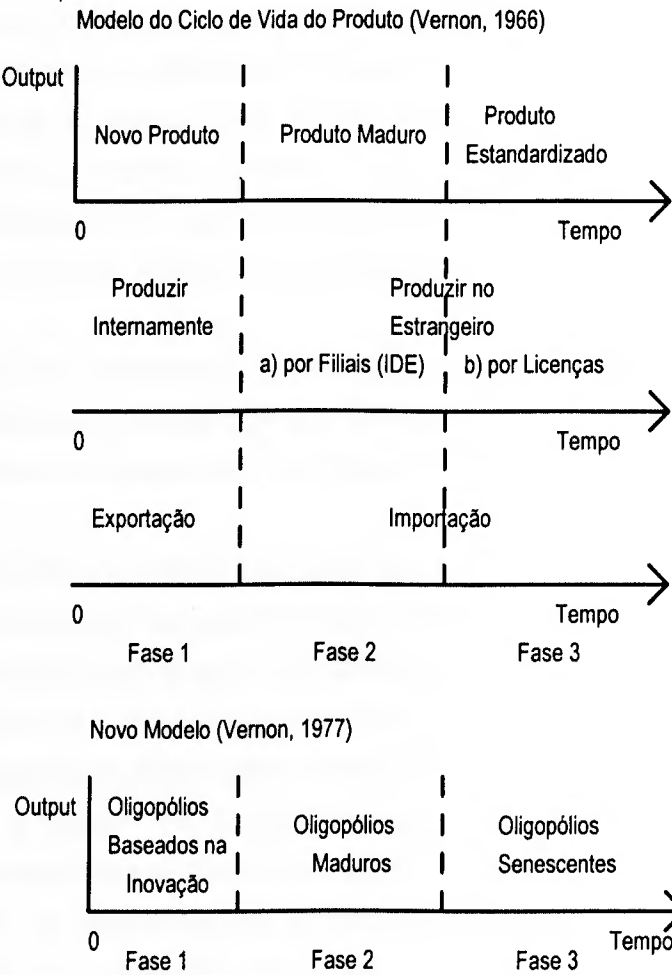
- custo e níveis de qualificação, formação profissional e polivalência da mão de obra;
- factores de marketing, ligados a características do país recipiente como a dimensão e ritmo de crescimento do mercado, o nível de desenvolvimento económico-social e o grau de rivalidade actual e potencial;
- barreiras comerciais, muitas vezes utilizadas para encorajar investimento externo;
- políticas governamentais, que influenciam, significativamente, a envolvente empresarial no país recipiente; as políticas monetárias e fiscais e o quadro regulamentar são particularmente importantes, a este nível.

De entre estas abordagens, a mais conhecida e importante é a teoria do ciclo de vida do produto, desenvolvida por Vernon (1966), que já foi descrita, nos seus contornos essenciais, aquando da análise das principais teorias do comércio internacional.

O contributo de Vernon é uma combinação criativa entre a abordagem da vantagem competitiva e o modelo do ciclo de vida do produto da literatura do “management”. Corporizada num novo produto, a vantagem é inicialmente determinada pelas condições locais do país de origem da empresa e



erosiona-se com a evolução das características do mercado e da tecnologia. A deslocalização da produção é, na fase de maturidade do produto, a reacção para preservar a vantagem e, na fase de estandardização, a opção para reduzir os custos da sua exploração. Erosionada a vantagem da empresa relativamente a um produto particular, resta-lhe reiniciar o ciclo com o lançamento de produtos sucedâneos, o que pode ocorrer no quadro mais vasto de um movimento de desmaturação da indústria.



Fonte: "International Business, Firm and Environment", Rugman, Lecraw & Booth, 1985.

A capacidade explicativa desta teoria está muito condicionada ao caso do IDE norte-americano durante as décadas de 50, 60 e mesmo inícios da década de 70. Entretanto, a generalização do fenómeno multinacional, o esquematismo hierárquico e sequencial das formas de abastecimento de terceiros mercados, a redução progressiva dos diferenciais de rendimento e salários e, consequentemente, do "gap" tecnológico entre EUA e outros países desenvolvidos, traduzindo a perda gradual, por parte da economia norte-americana, do papel, até então desempenhado, de líder na inovação mundial, e a globalização de algumas indústrias, são aspectos críticos que levaram Vernon

(1977) a reformular a sua teoria em termos de "reação oligopolística". Diferentes estádios de desenvolvimento das multinacionais são, neste quadro, configurados pelo autor:

- 1) oligopólios baseados na inovação - as barreiras à entrada são criadas através da introdução contínua de novos produtos e da diferenciação agressiva dos já existentes, nos mercados doméstico e externo;
- 2) oligopólios maduros - estas empresas partilham mercados nas condições tradicionais de oligopólio, muito depois dos produtos se terem estandardizado, mediante a manutenção de barreiras à entrada como as economias de aprendizagem, as economias de escala no marketing, produção e transporte e custos fixos elevados; tendem a adoptar estratégias de estabilidade como seguir o líder, para entrar em novos países e gamas de produtos, estabelecer convenções de preços, constituir alianças estratégicas e serem recipientes mútuos de IDE;
- 3) oligopólios senescentes - tendem a ocorrer quando as barreiras à entrada existentes erosionam-se, fazendo com que as multinacionais, alternativamente, se concentrem em novos produtos, ou deslocalizem a produção para auferir de custos mais baixos.

Esta abordagem, à semelhança da teoria das imperfeições dos mercados, continua a ser parcial, no sentido em que muitos dos aspectos fundamentais da explicação dos fluxos de IDE e da generalização do fenómeno multinacional são, ainda, deixados de fora. Giddy (1978), um dos seus principais críticos, vai mais longe ao considerar que a teoria do ciclo de vida do produto experimentou, ela própria, as fases de crescimento, maturidade e declínio. Entre outros problemas, são de destacar, de acordo com este autor, a incapacidade da teoria para explicar a preferência das multinacionais pelo IDE como forma de entrada nos mercados externos e o aparecimento de investimentos não substitutivos de exportações, a inexistência de um exame rigoroso às vantagens específicas das empresas estrangeiras que, sistematicamente, lhes permitem ultrapassar as desvantagens inerentes da concorrência com empresas locais, o seu alheamento relativamente ao que se passa nos mercados de bens intermédios e matérias primas e o desajustamento das suas previsões num conjunto muito alargado de produtos industriais.

Por outro lado, a teoria do ciclo de vida do produto constitui a primeira interpretação dinâmica das determinantes, e da relação entre, comércio internacional e IDE, tendo introduzido algumas hipóteses inovadoras relativamente aos estímulos da procura, às lideranças e "lags" tecnológicos e aos custos da informação e comunicação, que irão estar na base de teorias mais recentes do comércio e investimento internacionais.

### 2.2.3. Teoria da Internalização

Esta abordagem é uma extensão, por um lado, da teoria das imperfeições dos mercados, e, por outro, da teoria dos custos de transacção, desenvolvida, pioneiramente, por Coase (1937) e aprofundada, posteriormente, por Williamson (1975), e admite, como questão de princípio, que a empresa e o seu crescimento resultam da progressiva internalização de transacções realizáveis pelo sistema de preços, na ausência de imperfeições. Como os mercados de produtos intermédios falham na afectação de recursos, as empresas tendem a substituir o sistema de preços pelo controlo e propriedade dos factores produtivos, internalizando-os. Quando essa internalização atravessa vários países, surgem o IDE e as empresas multinacionais.

Esta teoria assume, como principais hipóteses, que os mercados são imperfeitos, devido, entre outras razões, ao risco e incerteza, à existência de barreiras à entrada e oligopólios e às intervenções governamentais, que a empresa e o mercado são formas alternativas de organizar a produção e que a internalização dá-se quando os custos dela derivados são menores do que os custos de transacção no mercado.

Uma empresa tem uma determinada vantagem e pode explorá-la de duas formas alternativas: ou negocia com uma outra empresa, transaccionando-a, ou internaliza a vantagem, explorando-a internamente. Quais os factores que levam a multinacional a preferir a segunda opção, internalizando a vantagem?

- controlo e planeamento mais efectivos do aprovisionamento, produção e comercialização, com a consequente redução do risco e incerteza, característicos das transacções;
- exploração do poder de mercado pela prática de preços discriminatórios;
- aumento do poder de mercado;
- evitar os problemas da transferência de conhecimentos;
- evitar situações de monopólio bilateral (este factor está muito ligado ao anterior);
- a internalização permite um maior controlo das actividades internacionais e, em particular, uma redução dos custos fiscais, na medida em que “deslocalizam” os lucros para países onde a carga fiscal é menor;

- evitar a intervenção governamental (ao internalizar, a empresa tem, designadamente, mais possibilidades de manipular receitas e despesas de acordo com as suas expectativas de variação cambial).

Factores como os custos de transacção (custos associados à pesquisa, negociação e controlo dos parceiros comerciais), a incerteza dos compradores, o controlo de qualidade, o aumento da eficiência, o controlo dos câmbios, as barreiras comerciais impostas pelos governos e a regulamentação do IDE, constituem, deste modo, algumas das principais motivações da internalização (Rugman, Lecraw e Booth, 1985).

Por outro lado, o exame das características do mercado de know-how específico das empresas, enquanto bem intermédio, conduz à identificação de várias dificuldades transaccionais, razão pela qual a empresa se pode substituir ao mercado internacional, explorando, de forma internalizada, noutros países, este activo. O principal argumento é conhecido pelo paradoxo da informação (Arrow, 1969) e a superioridade da transacção intra-firma é absoluta quando a vantagem não é comerciável. A probabilidade desta ocorrência é tanto maior quanto mais a vantagem resultar de um trabalho de equipa e de sinergias próprias da actividade normal da empresa. Acresce ao que fica dito que é no interior da firma que o know-how tem mais características de bem público (o facto de um agente económico o utilizar, não impede a sua utilização por outro agente), sendo transferido, no seu interior, a custos substancialmente mais reduzidos. Existem, em particular, dois problemas fundamentais na transacção, no mercado externo, do know-how empresarial (Esperança, 1996): por um lado, "... a utilização de mecanismos comerciais é inviável dado que o comprador se pode tornar, automaticamente, concorrente do seu fornecedor."; por outro lado, "... no caso da transferência de informação, a existência de uma situação assimétrica em que o vendedor possui mais informação que o comprador, faz com que a formação do preço seja, particularmente, complexa. Antes da negociação, o comprador não possui informação suficiente para determinar o valor da informação a adquirir, tendendo a propor um preço demasiado baixo, na óptica do vendedor; no entanto, se este revelar demasiados pormenores sobre o conteúdo da informação, o comprador deixa de estar interessado em pagar por uma informação que já possui no essencial."

É preciso não esquecer, no entanto, que a internalização envolve, simultaneamente, diversos custos adicionais, que Giddy (1978) sistematizou da seguinte forma:

- custos adicionais de comunicação, que são função da distância geográfica e cultural dos países onde a multinacional opera;

- custos de operação em ambientes negociais pouco familiares, colocando desafios importantes, à empresa, de adaptação dos seus métodos de actuação aos diferentes enquadramentos locais onde opera;
- custos resultantes da necessidade de dominar eventuais sentimentos sócio-políticos nacionalistas, contra as empresas estrangeiras;
- custos administrativos da gestão de um “mercado interno”.

As empresas deverão fazer, assim, uma análise marginal de cada mercado, avaliando os custos e benefícios de uma nova experiência de internalização, e optando por esta solução e pelo IDE até que os primeiros excedam os segundos (Buckley, 1987). Para uma escolha adequada dos mercados onde a multinacional irá operar, quatro grupos de factores devem ser tidos em consideração (Buckley & Casson, 1976):

- factores específicos da indústria, como a sua estrutura e a natureza do produto;
- factores específicos da região, como o custo e disponibilidade de factores produtivos e produtos intermédios nas várias regiões e a distância geográfica e cultural entre elas existente;
- factores específicos do país, envolvendo os aspectos de natureza política e fiscal;
- factores específicos da empresa, como as capacidades de gestão, organização e coordenação e o know-how tecnológico.

Deste modo, a importância dos trabalhos desenvolvidos por Buckley & Casson e por outros autores enquadrados nesta abordagem teórica, mais sistemática e genérica que as anteriores, tem que ver, fundamentalmente, com a ampliação e aprofundamento efectuados da análise dos custos de transacção e das imperfeições dos mercados, enquanto factores conducentes à internalização, a partir da consideração e estudo privilegiado do funcionamento dos mercados de produtos intermédios como a informação e o know-how e competências.

Autores como Kogut e Zander (1993), partidários de uma perspectiva evolucionista do IDE e da multinacional, têm vindo a pôr em causa algumas das ideias base dos trabalhos de Buckley & Casson, argumentando que não é necessária a existência de imperfeições nos mercados para que a empresa internalize as suas actividades. As firmas tenderão a especializar-se na criação, transferência e recombinação de tecnologia de difícil entendimento e codificação (pondo-se em causa, desta forma, a

noção, anteriormente desenvolvida, da tecnologia como um bem público), transferindo-a, a um menor custo, para as suas filiais do que para entidades externas.

## 2.2.4. Teorias Genéricas

Os ensinamentos das teorias do comércio internacional estão, à excepção da teoria do ciclo de vida do produto, relativamente ausentes nas explicações até agora apresentadas para equacionar o problema da internacionalização das empresas. Contudo, muitos dos factores explicativos dos padrões de comércio explicam, também, os padrões de IDE (Guerra, 1990). Esta constatação levou Dunning (1977, 1981, 1988 e 1993) a sugerir que as teorias do comércio e investimento internacionais deviam ser tratadas como aspectos complementares de uma teoria ecléctica do envolvimento internacional.

Ao atender aos aspectos locacionais, a teoria ecléctica, também conhecida por paradigma OLI (*Ownership, Localization, Internalization advantages*), reabilita o papel das vantagens comparativas dos países, presentes nas teorias do comércio, mas secundarizadas nas teorias do IDE já descritas, que dão um enfoque predominante às vantagens competitivas das empresas ou às estruturas das indústrias.

Trata-se de uma abordagem compósita e genérica que tenta, de alguma maneira, sintetizar e integrar os principais aspectos das teorias do IDE e do comércio internacional, procurando ir de encontro à crescente interligação existente entre estes dois tipos de fluxos.

O paradigma OLI postula que, para uma empresa se envolver em operações de IDE, quatro condições devem ser satisfeitas: a) a empresa possui, pelo menos temporariamente, e em exclusivo, vantagens específicas - *ownership advantages* (OA) - face a firmas de outras nacionalidades, para servir mercados particulares; essas vantagens são, muitas vezes, activos imateriais como a tecnologia, o conhecimento e know-how, a capacidade empresarial e as competências de gestão e marketing, as estruturas organizacionais e o acesso a mercados de produtos intermédios e finais; b) satisfeita a primeira condição, deve ser mais rentável para a empresa utilizá-las ela própria, do que vendê-las a firmas estrangeiras - *internalization advantages* (IA); c) satisfeitas as duas condições anteriores, deve ser mais rentável explorar as suas OA, em conjunção com alguns inputs, fora do país (caso contrário, os mercados externos serão servidos por exportações ou por produção local); o país de destino deverá possuir um conjunto de vantagens locacionais, associadas, por exemplo, aos recursos naturais, às características e custo dos factores produtivos, à proximidade dos mercados finais, às condições de transporte e comunicação, à existência de barreiras comerciais, limitadoras de importações e promotoras de investimento directo, à maior ou menor intervenção governamental, etc. - *localization*

advantages (LA); e d) configuradas as vantagens OLI da empresa, é preciso aferir da consistência da opção pelo IDE, em termos estratégicos, com os seus principais objectivos de longo prazo.

Paradigma OLI	
Ownership	
	• Direitos de Propriedade
	• Activos Intangíveis
	• Estrutura de Recursos
	• Vantagens da Gestão Comum e da "Multinacionalidade"
Localization	
	• Distribuição Espacial dos Recursos
	• Qualidade, Produtividade e Custo dos Inputs
	• Custos de Transporte e Comunicação
	• Barreiras Comerciais
	• Incentivos e Desincentivos ao Investimento
	• Infraestruturas
	• Distância Geográfica e Psíquica
	• Procura (dimensão, sofisticação e dinâmica)
	• Condições Sócio-Políticas
Internalization	
	• Custos de Transacção
	• Incerteza dos Consumidores (quanto à natureza e valor dos inputs)
	• Controlo de Qualidade, dos Aprovisionamentos e da Distribuição
	• Ultrapassar a Intervenção Governamental
	• Influência nos Mercados

Fontes: Dunning, 1993, e Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995).

As empresas mantêm o controlo das actividades devido às vantagens de internalização que possuem, derivadas da capacidade de obterem os benefícios provenientes da posse de activos únicos e da coordenação na utilização de activos complementares.

Os três tipos de vantagens, OA, IA e LA, que relevam de corpos teóricos distintos - na tradição de Hymer, a organização industrial preocupa-se com a natureza das OA; na perspectiva de Coase e Williamson, a teoria dos custos de transacção estuda as circunstâncias que levam a empresa a internalizar a exploração daquelas vantagens (IA), por contraposição à sua exploração externalizada; as teorias do IDE baseadas nas vantagens de localização, devidamente articuladas com as teorias do comércio internacional, clarificam os factores de localização da produção (LA) -, são identificáveis e dotados de especificidade própria. Contudo, interagem uns sobre os outros, sendo, no entanto,

sobredeterminados pelas LA, que são específicas de cada país. Na tradição das teorias de comércio, influenciam as OA, que, em conjunto com as LA, influenciam as IA.

À medida que um país evolui no seu estágio de desenvolvimento, com ele evoluem as vantagens associadas ao paradigma OLI e, portanto, as características do país e das empresas como importadores e exportadores de IDE. Esta evolução é conhecida por ciclo de desenvolvimento do IDE (*"investment development path or cycle"*), um dos maiores contributos para a dinamização do fenómeno, também devido a Dunning (1981, 1988, 1993 e 1997). Nesta linha, situa-se a teoria sintética de Mucchielli (1985) que, bebendo nas propostas de autores como Kojima e Ozawa, sugere a leitura da propensão para o IDE como um jogo de combinações entre vantagens comparativas dos países e vantagens competitivas das empresas. A evolução de um estágio de maior propensão à exportação, para outro de maior propensão ao IDE, resulta de uma progressiva *'décalage'* entre estes dois níveis de vantagens: a propensão a exportar é dominante quando os dois níveis estão ajustados entre si; uma maior propensão à produção internacional ocorrerá se estiverem desfasados. Neste sentido, as empresas investem no exterior em busca da convergência entre as suas vantagens competitivas e as vantagens comparativas dos países de implantação.



<b>Tipos de IDE</b>	<b>OA (o 'porquê' do envolvimento)</b>	<b>LA (o 'onde' do envolvimento)</b>	<b>IA (o 'como' do envolvimento)</b>	<b>Objectivos Estratégicos das Multinacionais</b>
<b>"Natural Resource Seeking"</b>	Capital, tecnologia, acesso aos mercados, activos complementares, dimensão	Posse de recursos naturais e de infraestruturas de transporte e comunicação, incentivos fiscais	Controlar mercados e assegurar a estabilidade dos fornecimentos, a preços adequados	Acesso privilegiado a certos recursos
<b>"Market Seeking"</b>	Capital, tecnologia, informação, competências de gestão e organização, capacidade de I&D, economias de escala, fidelidade à marca	Custos dos factores produtivos, características e dimensão do mercado, política governamental (barreiras comerciais, incentivos ao investimento)	Desejo de reduzir custos de transacção e de informação e a incerteza dos consumidores, e de proteger os direitos de propriedade	Proteger mercados existentes, reagir ao comportamento dos concorrentes, impedir o domínio de novos mercados por parte de concorrentes actuais e potenciais
<b>"Efficiency Seeking"</b> a) of products b) of processes	As imediatamente anteriores, mais o acesso aos mercados, as economias de gama, a diversificação geográfica e o "sourcing" internacional de inputs	a) Economias de especialização no produto e concentração b) Custos baixos da mão de obra, incentivos ao IDE nos países recipientes	a) As imediatamente anteriores, mais as vantagens da gestão comum b) As economias da integração vertical e da diversificação horizontal	Racionalização do produto à escala regional ou global e/ou obtenção das vantagens derivadas da especialização no processo
<b>"Strategic Asset Seeking"</b>	As que, de entre os três grupos anteriores, criam oportunidades de estabelecimento de sinergias com os activos existentes	As que, de entre os três grupos anteriores, oferecem tecnologia, mercados e outros activos de que a empresa carece	Economias da gestão comum, vantagens competitivas reforçadas, diversificação ou redução do risco	Reforço global da capacidade de inovação e da competitividade industrial, acesso privilegiado a novas gamas de produtos e mercados

Fonte: Dunning, 1993.

Dunning (1995 e 1997) procedeu, recentemente, a uma reavaliação da sua teoria ecléctica, fruto das mudanças importantes que se têm vindo a operar em resultado da globalização e da emergência de um novo tipo de capitalismo, designado de cooperativo ou de alianças, por contraposição ao modelo até aqui dominante, o capitalismo hierárquico. São de destacar, neste campo, as seguintes alterações:

- **Ownership Advantages (OA)** - a cooperação inter-firmas poderá desempenhar um papel fundamental ao nível, sobretudo, da sua capacidade de criação de novas tecnologias e de elos de ligação com clientes e fornecedores, especialmente importantes em mercados pouco familiares, e da qualidade dos seus produtos, podendo, desta forma, contribuir para a consolidação e sustentação das suas vantagens competitivas, na medida em que as empresas envolvidas consigam aceder a competências que, dificilmente, estariam disponíveis caso permanecessem isoladas; os acordos cooperativos permitem, por outro lado, a obtenção, com menores recursos financeiros e riscos, dos ganhos derivados da internacionalização das actividades, passando as empresas envolvidas a ter menos benefícios na internalização de mercados.
- **Internalization Advantages (IA)** - a cooperação inter-firmas constitui uma forma de reduzir falhas e imperfeições de mercado; a utilização consequente de estratégias 'voice', de desinternalização ao longo e através de cadeias de valor, passa a ser, assim, na maior parte das vezes, o meio mais adequado para lidar com as actuais condições de mercado.
- **Localization Advantages (LA)** - introdução de novas variáveis ou vantagens de localização e modificação do valor atribuído as já existentes (existência de redes de parceiros locais, próximos uns dos outros, fazer parte de um 'cluster' de actividades relacionadas, constituem exemplos de vantagens actualmente essenciais em algumas indústrias); o maior pluralismo nas formas de organização empresarial e a modificação das vantagens de localização oferecidas pelos diversos países, conferem às empresas uma maior flexibilidade nas suas estratégias de localização.

Não obstante a popularidade e grande aceitação destas teorias genéricas e, em particular, da teoria ecléctica de Dunning, o certo é que alguns autores levantaram dúvidas quanto à universalidade dos princípios de explicação da produção internacional nelas contidos. Kojima (1978), por exemplo, sugeriu que este tipo de modelo tinha, exclusivamente, por base a experiência das multinacionais norte-americanas, sendo menos relevante na explicação do IDE oriundo de outros países, argumento que foi, no entanto, desde logo refutado pelo próprio Dunning, a partir de estudos conduzidos, no fim dos anos 80, junto de multinacionais britânicas. Já outros autores salientam a incapacidade do paradigma OLI para explicar, de forma efectiva, o facto de uma crescente proporção do IDE ter por

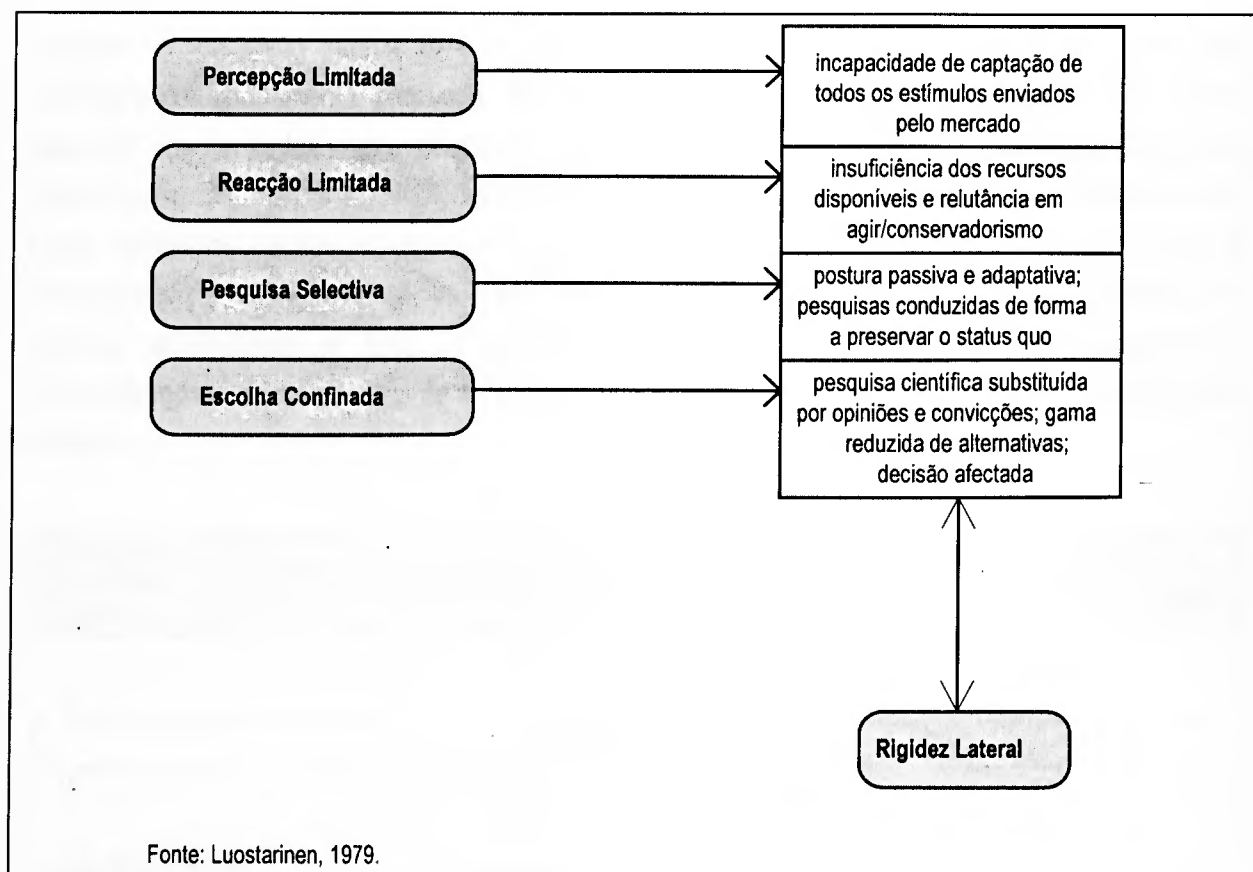
objectivo essencial a aquisição e endogeneização de conhecimentos tecnológicos existentes, unicamente, no exterior. Contudo, os desenvolvimentos recentes desta teoria contemplam já estes aspectos. O comportamento estratégico das multinacionais, ausente, também, das formulações iniciais da teoria eclética, passou, de igual forma, a ser objecto de análise nas suas versões posteriores.

### **3. O Processo de Internacionalização Empresarial**

#### **3.1. Referência Breve aos Principais Contributos das Teorias do Processo de Internacionalização**

A decisão de internacionalizar envolve, na maior parte dos casos, riscos importantes para as empresas que enveredam por esta opção, decorrentes, sobretudo, da sua inicial falta de conhecimento acerca dos mercados externos e de experiência em operações deste tipo. Esta incerteza que rodeia a envolvente externa, e, muitas vezes, a dificuldade em obter conhecimentos acerca desta, constitui um dos principais obstáculos a uma rápida expansão internacional.

Outra barreira importante ao desenvolvimento das actividades internacionais é a "rigidez lateral" dos gestores responsáveis pela tomada de decisão, traduzindo a imposição, por parte destes, de resistências e obstáculos ao desenvolvimento de processos que ponham em causa o normal e tradicional funcionamento da empresa. Os gestores preferem, muitas vezes, actuações que envolvam riscos reduzidos e um conhecimento e grau de controlo elevados, não existindo, assim, grandes incentivos à internacionalização.

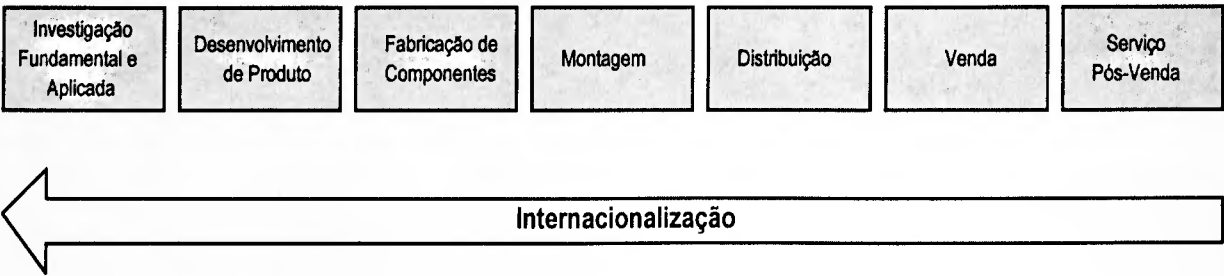


A falta de conhecimento dos mercados externos e a "rigidez lateral" estão interligadas: quanto maior é a primeira, maior tende a ser a segunda, traduzindo a resistência, imposta pelos decisores, à integração numa realidade que se desconhece.

A maneira mais segura e efectiva de obter tais conhecimentos é através da prática efectiva de negócios internacionais, numa lógica de "learning-by-doing" (Johanson & Vahlne, 1977). Daí que, muitas vezes, o avanço da empresa no terreno internacional não possa ser brusco, mas antes gradual, buscando a familiarização a pouco e pouco com os mercados externos e, com isso, promovendo a redução dos custos de informação. Trata-se, no fundo, de um processo de aprendizagem contínua, que se vai processando, sobretudo, à medida que a empresa efectua negócios internacionais, traduzindo um compromisso crescente por parte desta, em termos de recursos financeiros e humanos, à medida que a sua base de conhecimentos acerca da envolvente internacional se vai renovando e consolidando.

As empresas tenderão, portanto, a utilizar, em primeiro lugar, formas de operação internacional que envolvam pouco risco e dispêndio de recursos, como a exportação, seguindo-se, gradualmente, modos de abordagem mais ambiciosos, com maior risco e empenhamento de recursos, na medida em que se vão familiarizando com os mercados externos.

De facto, a expansão internacional de uma empresa não é, normalmente, o resultado de uma estratégia cuidadosamente planeada de afectação óptima de recursos por países e/ou blocos regionais, em que se faz uma avaliação e comparação rigorosas de formas alternativas de abordagem destes mercados, mas antes o produto de um conjunto de decisões incrementais de ajustamento a novas realidades na sua envolvente e a nível interno. Desta forma, as organizações tendem a internacionalizar, primeiramente, as actividades da cadeia de valor que estão mais próximas dos clientes, desenrolando-se todo o processo, a partir daí, de frente para trás, traduzindo o desenvolvimento além-fronteiras de actividades situadas cada vez mais a montante nas suas cadeias de valor.



Fonte: Jarillo & Martinez, 1991.

Para além disso, as empresas começarão por actuar, tendencialmente, em países próximos do ponto de vista “psicológico”, estendendo paulatinamente as suas actividades, em fases posteriores, a países mais distantes, com o desenrolar do processo de aprendizagem contínua, referido anteriormente, e com a consolidação da sua experiência em operações internacionais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson & Vahlne, 1977, Luostarinen, 1979). O conceito de distância psicológica, definido, por exemplo, por Vahlne e Nordström (1990), como “os factores que causam distúrbios na aprendizagem e entendimento do ambiente externo” (diferenças de idioma, costumes, tradições, níveis de educação, práticas comerciais, sistemas de distribuição, níveis de concorrência e de desenvolvimento económico, sistemas políticos e legais, etc.), tem, segundo Luostarinen (1979), três grandes vertentes: as distâncias física ou geográfica, cultural (factores que criam, simultaneamente, a necessidade de conhecimento e barreiras ao fluxo deste, entre país de origem e mercados alvo) e económica (diferenças ao nível do ambiente e desenvolvimento económico), entre países.

### 3.1.1.A Razão de Ser das Teorias do Processo de Internacionalização

As teorias do IDI, anteriormente abordadas, centram a sua atenção no processo de desenvolvimento, sobretudo, das multinacionais norte-americanas, japonesas e britânicas, situadas em fases adiantadas do seu processo de internacionalização e possuidoras, normalmente, de uma dimensão elevada, em mercados domésticos, também eles, de dimensão elevada, preocupando-se exclusivamente, para além disso, com o investimento directo estrangeiro, enquanto forma de operação nos mercados internacionais. Não conseguem, por isso, dar uma resposta adequada e efectiva à seguinte questão: como podem as empresas, nomeadamente pequenas e médias, situadas em países e mercados de dimensão reduzida e em fases mais atrasadas do seu processo de internacionalização, com recursos e conhecimento dos mercados externos limitados, competir com multinacionais já estabelecidas, líderes de mercado ?

A resposta reside, segundo Luostarinen (1994), na exploração apropriada das vantagens específicas de que dispõem, em certos nichos de mercado, na medida em que a escala de produção nestes envolvida não justifica, normalmente, a aposta das multinacionais, exigindo, em vez disso, uma elevada dose de flexibilidade organizacional e produtiva, que deve constituir um dos atributos específicos das empresas que estão a iniciar o seu envolvimento nos negócios internacionais, decorrente de uma maior, em termos potenciais, adaptabilidade e leveza das suas estruturas. É preciso ter consciência, no entanto, de que a maior parte destas empresas não são líderes nos nichos de mercado onde actuam, não passando muitas delas da exportação como forma de operação no exterior.

Uma teoria do processo de internacionalização, coexistente com as teorias das multinacionais, tem, assim, toda a razão de ser, pois as actividades internacionais não se resumem a IDE, constituindo este apenas uma das formas possíveis de operação nos mercados externos. O estudo do comportamento estratégico das empresas antes de recorrerem a este modo de abordagem, mais arrojado, dispendioso e arriscado, das motivações e obstáculos por elas enfrentados em todo este processo, é, neste quadro, fundamental.

### 3.1.2.As Dimensões e o Carácter Sistémico da Internacionalização

Antes de passar, propriamente, à abordagem directa deste tema, importa fazer um parêntese no sentido de se precisar e clarificar, de forma tão rigorosa quanto possível, o significado do conceito de internacionalização, à volta do qual se tendem a estabelecer vários equívocos, resultantes, nomeadamente, segundo V. C. Simões (1997, pág. 8), "... do cruzamento de dois grupos de dicotomias: por um lado, a oposição macro-micro, isto é, entre a perspectiva das relações económicas nacionais e a óptica das actividades internacionais da empresa; por outro, o confronto *inward-outward* ou, por outras palavras, entre as operações que têm lugar 'de fora para dentro' (importações, aquisição de tecnologia estrangeira, investimento directo estrangeiro) e as que se verificam 'de dentro para fora' (exportações, contratos de comunicação de know-how a parceiros não residentes, investimento directo no estrangeiro)."

Não obstante a importância da perspectiva macroeconómica, a minha atenção dirige-se, prioritariamente, para as empresas, em termos das suas atitudes, estratégias e comportamentos nos negócios internacionais.

Johanson e Vahlne (1977 e 1990), numa primeira linha, definem internacionalização como o processo de aumento gradual do envolvimento da empresa nos negócios internacionais. Trata-se de uma abordagem que valoriza, sobretudo, os aspectos de natureza comercial e de projecção externa da internacionalização, vista, quase exclusivamente, como forma ou de reforçar o empenhamento em mercados já existentes ou de penetrar em novos mercados. Definições posteriores, como a explicitada, recentemente, por Meyer (V. C. Simões, 1997), concretizam alguns avanços importantes nesta área, mas continuam, de certo modo, a ignorar aspectos relevantes deste processo, quer nos movimentos de saída (por exemplo, a aquisição de matérias primas em condições mais vantajosas), quer nos de entrada (por exemplo, a formação de alianças estratégicas com parceiros não residentes, para abastecimento do mercado doméstico) e, em particular, as interligações existentes entre estes dois tipos de movimentos, que conferem um carácter sistémico à internacionalização (Luostarinen & Welch, 1993 e 1996).

A oposição tradicional *inward-outward* (ou, como é vulgarmente tratada, internacionalização passiva versus activa) não é, por isso, rigorosa, não fazendo sentido, nomeadamente quando pensamos na internacionalização como um processo em que as empresas vão, gradualmente, aprofundando o seu conhecimento e experiência sobre as formas de actuar nos mercados externos. O estabelecimento, por parte de uma firma, de relações de cooperação com uma empresa estrangeira no seu país de origem, mediante, por exemplo, joint-ventures, contratos de licença ou de franchising ou subcontratação, é,

muitas vezes, o primeiro passo no seu processo de internacionalização, sobretudo na medida em que lhe permita a obtenção de conhecimentos produtivos, tecnológicos, comerciais e organizacionais fundamentais para uma sua inserção adequada e efectiva nos mercados internacionais. Esta empresa começa a conhecer, desta maneira, normas de comportamento, rotinas, exigências e formas de actuação, adequadas a uma inserção bem sucedida e competitiva nos mercados externos - reduzindo-se, assim, a sua percepção do risco envolvido no "salto" para o exterior (V. C. Simões, 1997).

Esta estreita ligação entre os movimentos de saída e de entrada, suportada, entre outras coisas, pelo desenvolvimento das alianças estratégicas e das redes de cooperação "vertical", pode ser directa, como sucede nos acordos internacionais de comercialização recíproca, de licenciamento cruzado ou de participação cruzada no capital, ou indirecta, na medida em que haja uma separação temporal entre os dois tipos de movimentos - a aprendizagem resultante da cooperação com parceiros estrangeiros no país de origem irá conduzir, numa fase posterior, à internacionalização das empresas locais.

Relações Directas	Relações Indirectas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação Cruzada no Capital</li> <li>• Acordos de Comercialização Recíproca</li> <li>• Contratos de Licenciamento Cruzado</li> <li>• Acordos de Especialização da Produção</li> <li>• Mecanismos de Circulação do Conhecimento no Interior da Empresa Multinacional</li> <li>• Estabelecimento de "Filiais-Antenas" para Captação de Novos Desenvolvimentos Tecnológicos</li> <li>• Oportunidades de Abastecimento no Quadro de Contratos de Fornecimento de Tecnologia</li> <li>• Aprovisionamento no Exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importação de Tecnologia ↓ Exportação de Tecnologia</li> <li>• Subcontratação ↓ Desenvolvimento de Modelos Próprios ↓ Exportação Autónoma</li> <li>• Fornecimento de Clientes Internacionais no País ↓ Instalação no Estrangeiro para Resposta a Novos Desenvolvimentos Logísticos</li> <li>• Joint-Ventures com Parceiros Estrangeiros no País ↓ Investimento no Estrangeiro</li> </ul>

Fontes: Extraído de V. C. Simões (1997); Luostarinen & Welch (1993 e 1996).

São vários os exemplos internacionais que confirmam o carácter sistémico do processo de internacionalização. Luostarinen & Welch (1996), a partir de um estudo conduzido, em 1991, junto de PME industriais finlandesas, concluíram que a maioria das empresas (concretamente, mais de metade) iniciaram este processo com operações de entrada (importação de matérias-primas, produtos acabados, equipamentos, tecnologias e capitais), seguidas, normalmente, por movimentos de saída, de projecção externa. Os acordos cooperativos, nas fases iniciais, foram praticamente inexistentes.



	% de PME (N.º = 480)	% de Pequenas (N.º = 304)	% de Médias (N.º = 176)
<b>Início com Operações de Entrada</b>			
Entrada	0,2	0,0	0,6
Entrada-Saída	33,5	35,2	30,7
Entrada-Saída-Cooperação	18,3	14,5	25,0
Entrada-Cooperação-Saída	2,4	2,7	1,7
<i>Inward Total</i>	54,4	52,4	58,0
<b>Início com Operações de Saída</b>			
Saída	18,5	22,4	11,9
Saída-Entrada	14,2	12,5	17,0
Saída-Entrada-Cooperação	6,1	6,6	5,1
Saída-Cooperação	3,1	2,9	3,4
Saída-Cooperação-Entrada	3,1	2,6	4,0
<i>Outward Total</i>	45,0	47,0	41,4
<b>Início com Acordos de Cooperação</b>			
Cooperação-Saída	0,2	0,3	0,0
Cooperação-Saída-Entrada	0,2	0,0	0,6
Cooperação-Entrada-Saída	0,2	0,3	0,0
<i>Cooperation Total</i>	0,6	0,6	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Luostarinen & Welch (1996).

Na mesma linha, deve ser realçado o papel, muito importante, desempenhado pela importação contratual de tecnologia no processo de desenvolvimento industrial e na subsequente internacionalização das empresas e economia japonesas. De igual forma, no nosso país, a experiência vivida, designadamente, pelos principais grupos de distribuição, Sonae e Jerónimo Martins, e por alguns dos fornecedores directos dos grandes construtores automóveis a operar em Portugal, como a Tivol, Arjal e Simoldes, é demonstradora da importância, tendencial e potencialmente muito forte, do investimento estrangeiro, da associação com parceiros estrangeiros e/ou do estabelecimento de redes de cooperação, centradas no mercado doméstico, com grandes clientes internacionais - como formas de aprendizagem das especificidades do negócio e de acumulação e interiorização de novos conhecimentos produtivos, tecnológicos, comerciais e organizacionais, e de competências adequadas na área da gestão -, nos processos de internacionalização.

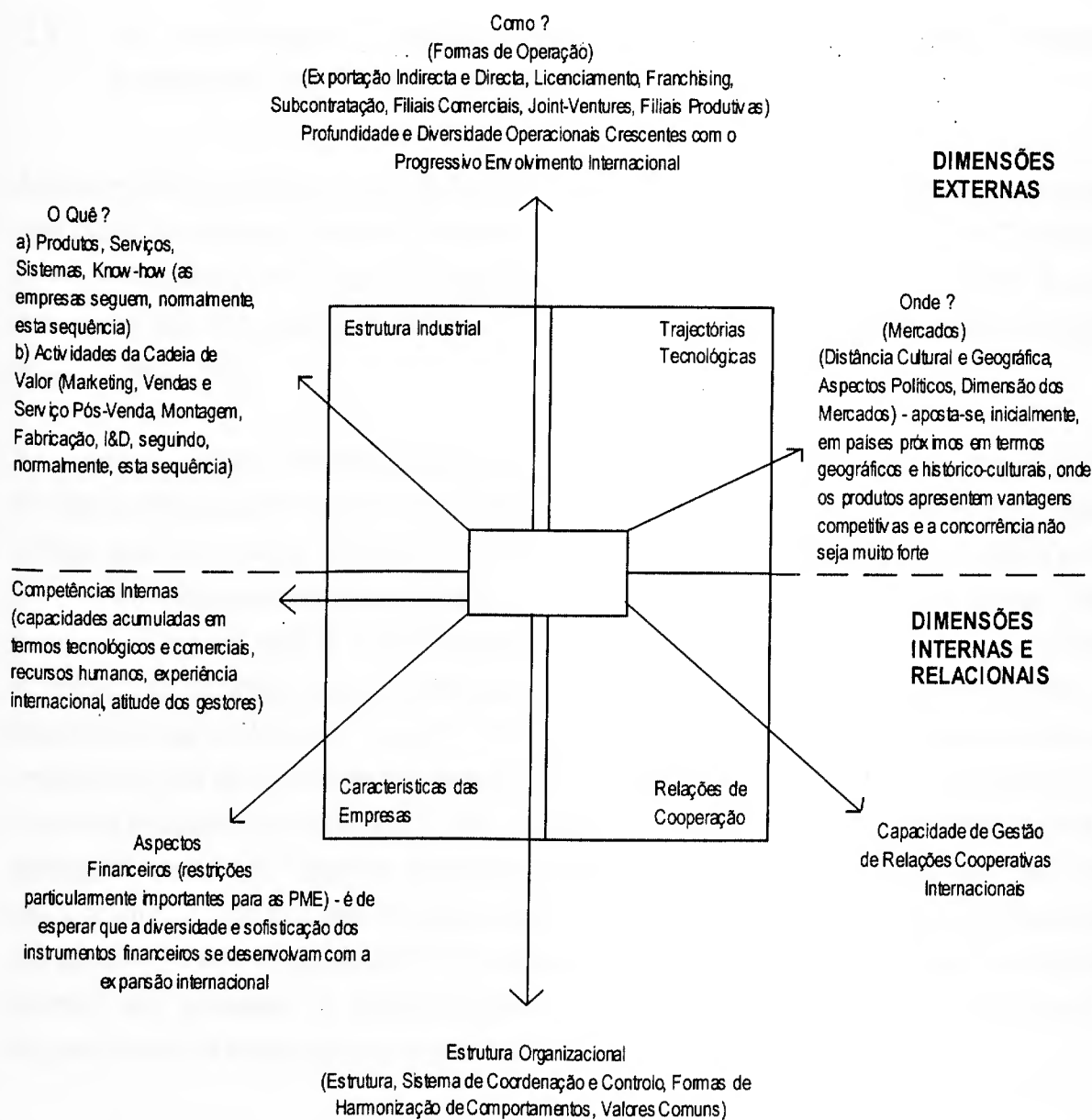
A internacionalização é, assim, um processo sistémico, "... em que os movimentos de entrada e de saída se inter-relacionam e onde as relações de cooperação oferecem novos cambiantes e possibilidades de cruzamento." (V. C. Simões, 1997, pág. 11)

Uma definição de internacionalização suficientemente ampla para abarcar e acomodar todas estas considerações, conjuntamente com as suas características de processo gradual (não querendo isto significar sequências pré-determinadas de comportamentos e movimentos, onde não há lugar, designadamente, para a ocorrência de saltos bruscos, "queimando-se fases intermédias", como sucede com algumas empresas multinacionais e mesmo com certas PME, no seguimento, por exemplo, de relações de cooperação, a nível doméstico, com importantes clientes internacionais), e reversível (a empresa pode concluir que um determinado mercado perdeu a sua atractividade, ou então que as condições se alteraram, não dispondo de conhecimentos suficientes para lidar com a nova situação, podendo, nestes casos, desinvestir e regressar a formas menos ambiciosas de envolvimento internacional, ou mesmo deixar, totalmente, de desenvolver negócios com o exterior), é a proposta por Luostarinen & Welch (1988), segundo a qual a internacionalização é o processo de evolução do envolvimento da empresa em negócios internacionais.

Para além de sistémica, a internacionalização é, também, multi-facetada, multi-dimensional, podendo assumir diferentes padrões de acordo com vários aspectos de ordem externa, interna e relacional, que têm que ver, no essencial, com a indústria e estrutura de mercado em que se inserem, com as trajetórias tecnológicas, com as características específicas das empresas e com as redes de relações de cooperação estabelecidas. Este processo é, por outro lado, evolutivo, no sentido em que "... os percursos anteriores condicionam as possibilidades abertas para o futuro próximo." (V. C. Simões, 1997, pág. 12)

A diversidade existente ao nível dos processos de internacionalização, em termos, por exemplo, das formas de operação utilizadas, do objecto de comercialização, dos mercados servidos, das estruturas organizacionais e dos sistemas de coordenação e controlo implementados, da maior ou menor disponibilidade de competências tecnológicas e comerciais adequadas e de recursos financeiros, da qualidade e atitude dos recursos humanos e gestores responsáveis pela tomada de decisão e das políticas de pessoal desenvolvidas - P. Lorange (1986), designadamente, considera a gestão de recursos humanos decisiva, em particular, para a implementação de acordos cooperativos, como as joint-ventures, os licenciamentos, etc. -, e da capacidade de gerir relações de cooperação, faz com que se tenha que proceder, com vista à aferição do grau de envolvimento internacional das empresas, a uma abordagem mais completa e global do que a que está implícita na utilização comum de indicadores, como o peso das vendas para o exterior no turnover total, que revelam, a este propósito, não obstante a sua simplicidade e mensurabilidade, algumas limitações importantes.

As principais dimensões da internacionalização, nomeadamente na sua vertente de projecção externa, são apresentadas seguidamente.



Fontes: Construído a partir de V. C. Simões (1996 e 1997); Luostarinen & Welch (1990).

### **3.1.3. As Abordagens Teóricas da Internacionalização, como Processo Incremental, por Etapas, e sua Validade Actual**

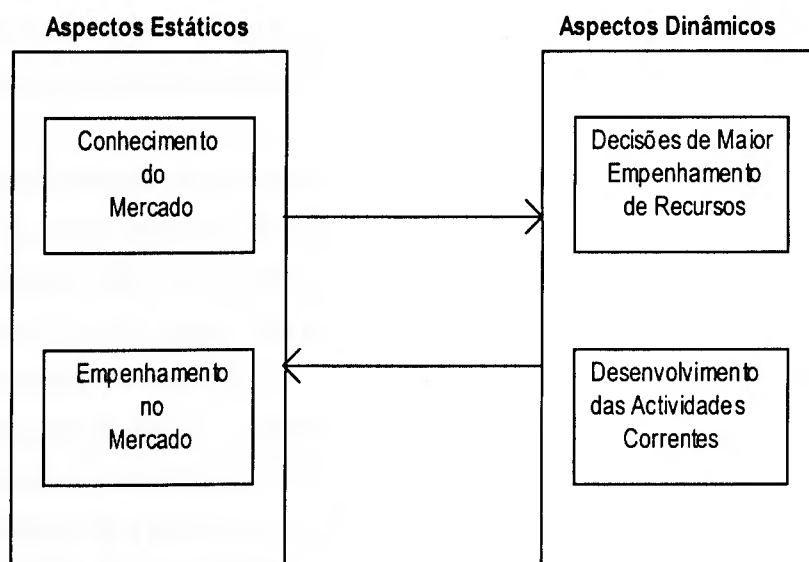
A teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (1966) e, nomeadamente, os trabalhos desenvolvidos pela escola de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson & Vahlne, 1977 e 1990, e Olson, 1975) constituíram o ponto de partida da discussão que se tem vindo a desenvolver, ao longo dos últimos vinte anos, acerca do modelo do processo de internacionalização e da sua natureza mais ou menos sequencial.

A internacionalização é concebida, originariamente, por Vernon (1966), no quadro do modelo do ciclo de vida do produto, como um processo progressivo, incremental, que se inicia com a exportação para o exterior. Esta irá prosseguir até que a empresa tenha adquirido o conhecimento e experiência acerca dos mercados internacionais necessários à deslocalização da sua produção para o exterior. Vários autores têm tentado explicar esta progressão. Horst (1974), por exemplo, considera a "viragem estratégica" da exportação para a instalação de filiais produtivas no estrangeiro função do ritmo de crescimento das vendas para o exterior. Nas fases iniciais do processo de internacionalização, a empresa tem falta de conhecimento e experiência acerca da forma de operar nos mercados externos. Com vista a reduzir o risco associado a esta inexperiência, a firma será tentada a escolher modos de abordagem destes que requeiram um menor empenhamento de recursos, ainda que isso possa significar um menor controlo dos mercados e uma rendibilidade mais reduzida. Ora, a forma de entrada que envolve um menor "commitment" é, provavelmente, a exportação. À medida que os mercados externos vão crescendo, a empresa deverá, para maximizar os seus lucros, promover o estabelecimento de filiais produtivas no exterior.

Johanson & Vahlne (1977), por seu lado, encontraram uma relação directa entre conhecimento e envolvimento no mercado. Segundo estes autores, "... in foreign operations, we have no such experiential knowledge to start with. It must be gained successively during the operations in the country." (págs. 26 e 27)

Trata-se de um modelo dinâmico em que o resultado final de uma decisão ou de um ciclo de acontecimentos constitui um input para o passo seguinte, para decisões que vão ser tomadas em momentos posteriores. Considera-se que o conhecimento do mercado e o compromisso para com este afectam as decisões de maior comprometimento de recursos e o desenvolvimento das actividades da empresa, que, por sua vez, modificam o conhecimento do mercado e o envolvimento neste, tal como é expresso na figura seguinte.

### O Mecanismo Básico da Internacionalização



Fonte: Johanson & Vahlne (1977).

Relativamente aos aspectos estáticos deste modelo, importa começar por salientar que o conceito de empenhamento no mercado ou de compromisso para com este é composto por dois elementos, o montante de recursos empregues (investimento em marketing, comercialização, organização, recursos humanos, tecnologia, etc.) e o grau de empenhamento, que tem que ver, por seu lado, com a maior ou menor dificuldade em encontrar um uso alternativo para os recursos empregues.

Um segundo aspecto estático deste modelo é o conhecimento do mercado, que pode ser adquirido por duas vias distintas: o conhecimento objectivo, através, designadamente, de processos formais de aprendizagem, e o conhecimento experimental, mediante a própria actuação no mercado. Este último assume-se como o mais importante, pois é o que permite às empresas conhecerem, de forma mais efectiva, as características genéricas e específicas/únicas dos mercados onde actuam ou onde pretendem actuar.

Existe uma relação directa entre estes dois aspectos: quanto maior o conhecimento acerca dos mercados externos, nomeadamente o experimental, mais valiosos são os recursos humanos (o grau de conhecimento e experiência internacional é tomado como uma das dimensões dos recursos humanos existentes) e maior o empenhamento no mercado.

Nos aspectos dinâmicos, temos, por um lado, o desenvolvimento das actividades correntes das empresas, que constituem uma primeira fonte de experiência das organizações, complementada ou

não pela contratação de recursos humanos com experiência ou por conselhos de pessoas com experiência de actuação nos mercados internacionais, e, por outro lado, as decisões de maior comprometimento de recursos, em resposta à percepção de oportunidades no mercado, tirando partido dos seus pontos fortes e minimizando as suas fraquezas.

Para além das características das empresas, este processo parece estar, de igual forma, relacionado com mudanças nas características dos mercados externos e no posicionamento competitivo dos produtos. Um exemplo claro da importância destes factores ambientais é fornecido pela indústria automóvel japonesa. A sua transição da exportação para a produção no exterior prendeu-se com o aumento do proteccionismo nos EUA. À medida que o tempo vai decorrendo, um número cada vez maior de empresas irá abastecer o mercado com produtos razoavelmente semelhantes. A “viragem estratégica”, por parte da empresa, da exportação para a produção no exterior, com vista à obtenção de vantagens competitivas a este nível, é tanto mais justificável, quanto ela lhe permita a redução dos custos de produção e a adaptação mais efectiva das características dos seus produtos às necessidades locais.

Uma das principais conclusões do modelo é que os compromissos adicionais para com o mercado irão ser feitos em pequenos passos, numa lógica sequencial e incremental. Existem, no entanto, algumas excepções a este mecanismo básico e genérico de evolução internacional (Johanson & Vahlne, 1990), determinando que este não se desenvolva de forma gradual e sequencial, mas antes por “saltos” e passos alargados, queimando-se fases ou etapas intermédias do processo. É o que acontece com as grandes empresas ou com as que tem maiores recursos, sobretudo quando as condições nos diferentes mercados são estáveis e homogéneas, tornando-se menos relevante o conhecimento experimental. Para além disso, quando a empresa possui conhecimento e experiência relevantes em mercados semelhantes àqueles onde pretende actuar, pode, também, avançar mais rapidamente e dar alguns “saltos” no seu processo de internacionalização.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a partir de um estudo conduzido junto de quatro empresas suecas (Sandvik, Atlas Copco, Facet e Volvo), concluíram que “... internationalization is a gradual process using the cumulative experiences of the firm to slowly increase the commitment of resources as management learns about new environments.” (Rao & Naidu, 1992), tendo identificado quatro etapas distintas nos processos de internacionalização:

1. ausência de exportação regular;
2. exportação através de agentes;

- 3. filial comercial;
- 4. filial produtiva.

Outros autores, através de diversos estudos empíricos, chegaram a conclusões semelhantes, sendo de destacar, a este nível, as abordagens por etapas propostas por Bilkey & Tesar (1977 e 1978), Cavusgil (1980 e 1984), Czinkota (1982), Yaprak (1985), Buckley & Brooke, Rao & Naidu (1992) e por Jarillo & Martinez (1991). As principais conclusões de alguns destes modelos são apresentadas, de forma muito sucinta, em seguida.

Bilkey & Tesar (1977 e 1978)	Cavusgil (1980 e 1984)	Buckley & Brooke
1. a empresa "unwilling"	1. marketing doméstico	1. negócio doméstico
2. a empresa desinteressada	2. fase de pré-exportação	2. exportação e licenciamento
3. a empresa interessada	3. envolvimento reactivo	3. algum investimento directo no estrangeiro
4. o exportador experimental	4. envolvimento experimental	4. investimento directo no estrangeiro
5. o pequeno e semi-experiente exportador	5. envolvimento activo	
6. o grande e experiente exportador	6. envolvimento completo	

Fontes: Obras citadas e aulas de estratégias de internacionalização das empresas (Simões, 1995).

Jarillo & Martinez (1991), por seu lado, consideram cinco etapas no desenvolvimento internacional das empresas:

- Exportação Ocasional - surge, normalmente, em resposta a certos estímulos, solicitações, externos, esporádicos, não resultando de qualquer processo de planeamento formal; o grau de controlo, por parte da empresa, das variáveis comerciais, nesta primeira fase da internacionalização, é reduzido, limitando-se ao domínio parcial do design interno e externo; as exportações são vistas como um prolongamento do mercado doméstico;
- Exportação Experimental - nesta fase, a empresa decidiu iniciar o processo de expansão internacional, explorando, deliberadamente, a via da exportação no aproveitamento, mais activo, de oportunidades de mercado, não estando dependente de pedidos ocasionais do exterior; a empresa exporta, de forma experimental, para um número reduzido de mercados, o remanescente do mercado doméstico, na medida em que ainda não possui nenhum compromisso, de longo prazo, com os mercados internacionais; são, normalmente, utilizados

intermediários locais como agentes, consórcios de exportação, companhias de *trading*, etc.; nesta fase, a firma controla o design interno e conteúdo do produto, o custo do mesmo, efectua campanhas de promoção junto a importadores situados nos mercados do destino actuais e naqueles onde quer vir a penetrar e domina, parcialmente, o design externo do produto;

- Exportação Regular - esta fase pode ser considerada um corolário da anterior, na medida em que a obtenção de resultados satisfatórios nesta incentive-a a aumentar o seu grau de compromisso para com os mercados externos, passando a elaborar planos de produção autónomos para abastecimento destes; a base sólida e estável de clientes agora existente motiva a criação de um departamento autónomo, no interior da empresa, de gestão do negócio da exportação; as empresas podem operar com agentes e distribuidores independentes e exclusivos, utilizando, para além disso, muitas vezes, escritórios de representação nos mercados de destino, como meio privilegiado de comunicação, controlo e apoio aos intermediários, em termos logísticos e promocionais, e fonte importante de recolha de informação acerca de novos produtos e oportunidades de mercado; no que diz respeito ao domínio das variáveis comerciais, para além de gerir melhor e de forma mais experiente as variáveis das etapas anteriores, a empresa passa a controlar, totalmente, o design externo, empacotamento e embalagem do produto, a participar no controlo de qualidade e a colaborar na fixação de preços e na promoção junto dos retalhistas e na distribuição junto dos distribuidores grossistas;
- Estabelecimento de Filiais Comerciais - consolidado o mercado de exportação, há que decidir entre continuar a operar neste via exportação directa ou indirecta e, alternativamente, estabelecer filiais de vendas nos mercados de destino; privilegiar a segunda opção significa, por um lado, um alargamento, a jusante, da cadeia de valor internacional da empresa (pela incorporação nesta de actividades, ligadas à logística, marketing e comercialização dos produtos no exterior, anteriormente desempenhadas por terceiros) e a possibilidade de um maior controlo empresarial das operações no estrangeiro, mas, por outro lado, um empenhamento considerável de recursos financeiros e humanos e riscos acrescidos; do ponto de vista das variáveis comerciais, a empresa toma a seu cargo todas as fases da política de produtos, com excepção para a marca, onde, mesmo assim, pode ter alguma participação, controla os preços nos retalhistas e promove os produtos junto dos principais importadores grossistas e distribuidores; grande parte da sua estratégia de promoção e distribuição consiste, assim, em "empurrar" os seus produtos através dos canais de distribuição (que fixam os preços de venda ao público e fazem a distribuição junto dos consumidores e retalhistas), o que requer uma estreita colaboração com estes;



- Estabelecimento de Filiais Produtivas - nos países em que a empresa marca presença com uma filial de vendas, é possível que haja interesse em investir na área da produção, aumentando-se, ainda mais, o seu empenhamento nestes mercados e alargando-se, a montante, a sua cadeia de valor internacional, quando uma ou mais das seguintes circunstâncias se verificarem:
  - existência de um grande mercado potencial, que permita a recuperação rápida do investimento envolvido nas instalações produtivas;
  - existência de barreiras comerciais que tornam desaconselhável a importação de produtos finais, nos países de destino;
  - os governos locais pressionam as empresas estrangeiras, concedendo-lhes incentivos de vária ordem, para investir nos seus países e para transferirem tecnologia;
  - os custos logísticos (por exemplo, os custos de transporte) constituem uma proporção muito importante do preço final do produto, fazendo com que a sua exportação se torne pouco atractiva;
  - existência em abundância, a baixo preço, de determinados recursos produtivos, como trabalho e tecnologia, possibilitando, através de investimento produtivo baseado no seu aproveitamento, a obtenção de produtos com custos mais reduzidos ou com maior grau de diferenciação, e, desta maneira, uma sua penetração efectiva nos mercados locais e, em geral, nos diversos mercados externos;

Dado que, nesta última fase do seu processo de internacionalização, a empresa decidiu competir, de igual para igual, com as firmas locais, o seu grau de controlo sobre as variáveis comerciais deve ser quase total, incluindo todas as fases da política de produtos, a variável preço, mesmo na venda ao público, a promoção dos produtos junto dos consumidores e a distribuição aos retalhistas; a estratégia de promoção e distribuição agora seguida, de aproximação progressiva ao cliente final, requer um grande domínio das técnicas de marketing de consumo e de análise da procura e importantes recursos financeiros para publicidade e promoções.

Se existem diversos estudos empíricos e modelos que confirmam esta lógica sequencial e incremental do processo de internacionalização, também diversas críticas são apresentadas. O seu carácter determinístico, traduzido na forma rígida como as etapas se vão desenvolvendo, a sua não consideração da importância dos movimentos de entrada e da cooperação neste processo e da

natureza sistêmica da internacionalização, a sua reduzida base de explicação acerca das fases iniciais de envolvimento internacional, não se preocupando com o porquê desta aventura, ao mesmo tempo que são, de alguma maneira, esquecidos os comportamentos e estratégias, potencialmente diferentes, das empresas que já nascem internacionais, e as conclusões de vários estudos empíricos conduzidos junto de empresas industriais na Austrália, Reino Unido, Áustria, Finlândia, Suécia e Alemanha Ocidental, rejeitando esta visão sequencial, por pequenos passos, com base na constatação frequente, nos diversos processos de internacionalização, de grandes "saltos" e passos, numa lógica de "queimar" fases intermédias, e de movimentos de recuo, são algumas das críticas apontadas por autores como Reid, Turnbull, Luostarinen & Welch e Andersen.

Reid (1983) e Turnbull (1987) consideram, a este propósito, que os processos de internacionalização estão, necessariamente, ligados ao ambiente no qual as empresas operam, não se podendo, portanto, fazer generalizações do tipo das propostas nestes modelos de evolução sequencial a nível internacional. Este argumento é mesmo reconhecido por dois dos principais defensores desta visão (Johanson & Vahlne, 1990), quando referem que "... researchers should investigate how firm internationalization processes are related to surrounding processes, i. e. market or network internationalization, industry internationalization, technical development, concentration as well as deconcentration processes." (pág. 22)

Pode-se dizer, com base na evidência empírica, contraditória, produzida até muito recentemente, que esta visão incremental, por etapas, dos processos de internacionalização é válida até, sensivelmente, meados dos anos 70, enquanto existiu alguma heterogeneidade nas condições ambientais enfrentadas pelos diversos países desenvolvidos, perdendo, a partir desta altura, grande parte do seu poder explicativo, ao mesmo tempo que novas formas de abordagem dos mercados internacionais, baseadas na cooperação, se vão desenvolvendo, devido a um conjunto de novas condições, que, no essencial, têm que ver com o seguinte (Oviatt & McDougall, 1994, e Vahlne & Nordström, 1990):

- melhoria do transporte e comunicação internacionais, permitindo uma redução progressiva dos custos de transacção;
- crescente homogeneização dos mercados internacionais e das estruturas legais e administrativas, e aceitação universal do inglês como língua internacional, tornando mais fácil a realização de contactos e negócios internacionais, num contexto de diminuição progressiva da distância psicológica entre os vários países desenvolvidos;
- um crescente número de gestores e empresários têm sido expostos ao negócio internacional (possivelmente influenciados pelo seu curriculum escolar) e maior facilidade na obtenção de

conhecimentos acerca dos vários mercados, através dos jornais e revistas internacionais, das empresas de consultoria e, mais recentemente, da *internet*, perdendo, neste sentido, o conhecimento experimental relevância;

- financiamento internacional crescentemente disponível e acessível;
- crescente mobilidade internacional dos recursos humanos;
- a sustentação de vantagens competitivas depende, cada vez mais, da posse ou do acesso a determinados activos intangíveis únicos, o que está na base do desenvolvimento, nos mercados internacionais, de novas "knowledge-based ventures".

## **3.2. Aspectos Fundamentais dos Processos de Internacionalização das Empresas**

### **3.2.1.O Início do Processo**

O início do processo de internacionalização, o "despertar desta ideia" (Jarillo & Martinez, 1991), produz-se de diferentes maneiras, a maior parte das quais não planeadas. Circunstâncias variadas como uma viagem de férias do administrador da empresa, que descobre no estrangeiro mercados adicionais para escoar a sua produção, a realização de conferências sectoriais acerca da necessidade de exportar, ou, como no caso da empresa espanhola de perfumes Antonio Puig, SA (Jarillo & Martinez, 1991, págs. 62 e 63), em que a visita a Espanha de um médico norte-americano, depois de se ter interessado pelo produto e de ter convencido a direcção a instalar uma filial de vendas nos EUA, esteve na base da expansão internacional desta empresa, explicam, na maioria das vezes, o início do processo. Young et alii (1989) referem, a este propósito, a partir de um estudo efectuado, que 70 a 80% das empresas confirmam que a sua primeira experiência de exportação não foi, de modo nenhum, planeada.

Por outro lado, e como vamos ver mais à frente, a falta de conhecimento dos mercados externos e a reduzida experiência internacional, nesta fase preliminar do processo, fazem com que o envolvimento inicial em negócios internacionais, em resultado de solicitações externas e/ou internas, se faça, na maior parte dos casos, via exportação.

Bilkey, Cavusgil e outros autores particularmente interessados na iniciação empresarial da exportação têm focado a sua atenção nos efeitos impulsionadores deste processo decorrentes da actividade de

certos agentes de mudança, externos e/ou internos às empresas. Como exemplos dos primeiros, temos as câmaras de comércio, associações industriais, bancos, departamentos e agências governamentais dedicados à promoção das exportações ou da internacionalização e outras empresas. Entre estas, de longe os mais importantes agentes externos de mudança, podemos encontrar importadores estrangeiros, agentes de exportação, clientes, na medida em que a internacionalização surja porque estes internacionalizam as suas actividades, e empresas que subcontratam firmas mais pequenas ou que adquirem parte ou a totalidade do seu capital social, encorajando-as depois a exportar.

Os impulsionadores internos tendem a ser gestores de topo vivamente interessados na iniciação da exportação. Diversos estudos têm demonstrado, com efeito, a importância das características da gestão e organização no desencadeamento deste processo. Por exemplo, Cavusgil (1984) salienta que a actividade exportadora das empresas está estreitamente relacionada com as expectativas da gestão relativamente ao seu impacto no crescimento e nas orientações tecnológicas, no alargamento do mercado, na rentabilidade e nas atitudes da gestão face à tomada de riscos e ao objectivo de desenvolvimento de novos mercados. Bilkey (1978), por seu lado, identificou quatro factores relacionados com o papel da administração no início deste processo:

- a perspectiva da gestão acerca da atractividade global da exportação e do seu papel no desenvolvimento futuro da empresa;
- o grau de orientação internacional da empresa, determinado pelo conhecimento acumulado, experiência e tradição no relacionamento com o exterior e pela atitude da administração relativamente a este; gestores de topo jovens, que estejam habituados a viajar ou mesmo a viver no estrangeiro, que dominem outros idiomas e que possuam níveis culturais elevados, tendem a ter uma participação mais activa no desencadeamento deste processo;
- a confiança da administração nas vantagens competitivas da empresa, que depende da sua percepção relativamente à qualidade e diferenciação dos seus produtos, à situação da empresa em termos tecnológicos, comerciais, económicos e financeiros, à criatividade do seu marketing e à eficiência da sua rede de distribuição e à posse ou não de informações exclusivas e confidenciais sobre determinados mercados externos;
- a existência de condições adversas no mercado doméstico, implicando o recurso à solução exportação como forma de assegurar a sobrevivência da empresa.

### 3.2.2.As Motivações da Internacionalização

Apesar de tudo, estes agentes impulsionadores não serão, por si só, suficientes para a consolidação e sustentação de um processo efectivo de internacionalização: se não existirem argumentos e motivos de peso, os estímulos justificam apenas a exportação esporádica para aproveitamento de situações conjunturais, não se iniciando, nesse caso, nenhum processo formal de internacionalização (Jarillo & Martinez, 1991, pág. 63).

Estas motivações podem ser de seis tipos (V. C. Simões, 1997, e Jarillo & Martinez, 1991):

- Endógenas, incluindo a necessidade de crescimento da empresa (o mercado externo é, muitas vezes, a única solução para ganhar a massa crítica necessária a este crescimento, nomeadamente em países possuidores de mercados internos de reduzida dimensão), o aproveitamento mais efectivo da capacidade de produção disponível e de competências tecnológicas próprias, a diversificação dos riscos inerentes à gestão empresarial, a obtenção de economias de escala na produção, na I&D, na distribuição, etc., decorrentes do acesso a um mercado mais alargado, e de níveis de rentabilidade mais satisfatórios, a concretização do desejo de aprendizagem sobre os mercados externos e o ganho de maior prestígio no mercado interno;
- Características dos Mercados, incluindo as limitações do mercado doméstico (muitas empresas internacionalizam as suas actividades para, designadamente, compensarem uma quebra das vendas no mercado interno), o dinamismo perceptível dos mercados externos e a necessidade de marcar presença em mercados emergentes, ou então em mercados onde existe uma matéria prima fundamental para a actividade da empresa;
- Relacionais, "... em que a empresa reage a movimentos efectuados por outras organizações, sejam elas concorrentes, clientes já existentes ou potenciais clientes externos." (V. C. Simões, 1997, pág. 78); o acompanhamento dos movimentos de internacionalização efectuados por grandes clientes domésticos, frequentemente no quadro de redes orientadas estrategicamente por "empresas-capitânia" (de acordo com o modelo proposto por Rugman e D'Cruz), como se passa, por exemplo, na indústria automóvel, a resposta a estratégias de empresas domésticas rivais que se internacionalizam, numa lógica, muitas vezes, do tipo "follow-the-leader", ou à entrada de concorrentes estrangeiros no mercado doméstico (no caso de empresas que operam em mercados oligopolistas), e a reacção a abordagens não solicitadas, designadamente, de

agentes que contactam a empresa para serem seus representantes, ou então de outras empresas que pretendem uma licença da tecnologia da empresa, estão aqui incluídos;

- Acesso a Recursos no Exterior, incluindo a procura de mercados onde o preço dos inputs é mais baixo que a nível interno, para redução dos custos de produção, e o acesso efectivo a novas competências e desenvolvimentos tecnológicos e a know-how específico;
- Incentivos Governamentais à Internacionalização, contemplando todo um conjunto de apoios à realização de operações de negócio internacional e, para além disso, à participação em feiras internacionais e missões empresariais ao estrangeiro, como forma de promover, a nível empresarial, um conhecimento mais efectivo dos mercados externos e o estabelecimento de contactos exploratórios com eventuais parceiros locais;
- Ciclo de Vida do Produto - quando uma empresa comercializa um produto que, no seu país de origem, já chegou à fase de maturidade, é confrontada com a existência de uma concorrência forte, num mercado que tende a crescer a um ritmo muito lento; perante esta situação, a empresa é motivada para a exportação (na fase inicial do processo de internacionalização) do produto para países onde este não seja tão conhecido, dado encontrar-se em fases menos adiantadas do seu ciclo de vida, de introdução e crescimento; a empresa poderá, deste modo, nos países para onde se internacionaliza, desfrutar de uma concorrência reduzida e de uma taxa elevada de crescimento do mercado.

### **3.2.3.As Barreiras à Internacionalização**

Para desenvolverem um processo efectivo de internacionalização, as empresas têm de estar preparadas para enfrentar e superar uma série de obstáculos financeiros (financiamento das exportações e/ou do investimento, flutuações cambiais), comerciais (conhecimento do mercado, redes de distribuição, acesso aos clientes potenciais), logísticos (custos de transporte, armazenagem, custos de coordenação e controlo), legais (barreiras ao comércio e/ou ao investimento) e/ou culturais (Jarillo & Martinez, 1991), ou, se preferirmos uma outra tipologia, proposta por V. C. Simões (1997), um conjunto de problemas decorrentes de factores internos à empresa, de aspectos relativos a parceiros, relativos à envolvente doméstica e/ou relativos à envolvente externa dos mercados/países de instalação.

Aspectos Internos à Empresa	Aspectos Relativos a Parceiros	Aspectos Relativos à Envolveinte Doméstica	Aspectos Relativos à Envolveinte Externa
Dimensão	Insuficiente Conhecimento do Mercado	Informação sobre Oportunidades de Negócio	Situação Político-Social
Recursos Financeiros	Pouco Empenho na Distribuição	Informação sobre Condições de Investimento	Disponibilidade de Infraestruturas
Recursos Humanos	Pouca Preocupação com a Qualidade e Serviço	Insuficiência dos Apoios à Exportação	Disponibilidade de Trabalhadores Qualificados
Mobilidade dos Quadros	Não Satisfação das Expectativas no Domínio Tecnológico	Insuficiência dos Apoios ao Investimento	Fraco Dinamismo da Procura Local
Adaptação da Gama de Produtos	Divergências de Estratégia	Insuficiente Cobertura de Riscos	Concorrência Muito Forte
Conhecimento Limitado dos Mercados Externos	Diferenças de Cultura Organizacional	Imagem dos Produtos Nacionais	Dificuldades de Controlo dos Canais de Distribuição
Falta de Conhecimento e Sensibilidade aos Gostos, Costumes e Tradições no Estrangeiro	Utilizar a Cooperação em seu Benefício (Comportamentos Oportunísticos)	Flutuações Cambiais	Restrições Tarifárias e Não-Tarifárias às Importações
Capacidade Limitada de Inovação		Evolução Desfavorável dos Preços (Maiores Dificuldades na Exportação)	Controlos à Propriedade das Empresas
Dificuldades de Identificação de Parceiros Locais			Restrições à Repatriação de Rendimentos
Dificuldades de Coordenação e Controlo de Gestão			Obrigação de Fabricar Produtos com Conteúdo Local
Dificuldades no Recrutamento de Pessoas de Confiança para Gerir			Dificuldades no Financiamento Local
			Normas Fiscais
			Quadro Administrativo-Legal
	Distância Geográfica e Cultural		
	Custos de Exploração dos Novos Mercados		

Fontes: Extraído de V. C. Simões, 1997, Pág. 88; Jarillo & Martinez, 1991.

### 3.2.4.Principais Formas de Operação Internacional

Escolhidos os produtos e mercados alvo e definidos os objectivos e metas a atingir em cada um deles, há que passar à avaliação e comparação das várias formas alternativas de operação internacional, seleccionando, mercado a mercado, a mais consistente, entre as possíveis, com as vantagens competitivas de que a empresa dispõe. Existem três formas básicas de entrada nos mercados internacionais:

1. Exportação de Bens e Serviços (Indirecta, Directa ou Própria);
2. Formas Contratuais sem Participação no Capital (Franchising, Licenciamento, Contratos de Gestão, Contratos Chave-na-Mão, Subcontratação), envolvendo a cooperação e relacionamento mais ou menos prolongado entre empresas de dois ou mais países;
3. Formas que envolvem Investimento Directo (Filiais Comerciais, Joint-Ventures, Filiais Produtivas), que, como tal, têm objectivos de controlo da empresa onde se faz o investimento e de assegurar uma participação duradoura na sua gestão.

As figuras seguintes permitem identificar e posicionar as diversas formas de operação internacional, num contexto estratégico de exploração das vantagens competitivas existentes no estrangeiro, na base de critérios como: produção doméstica versus produção no estrangeiro; actividades que envolvem investimento directo versus actividades que não envolvem investimento directo; e operações de produção versus operações de marketing.



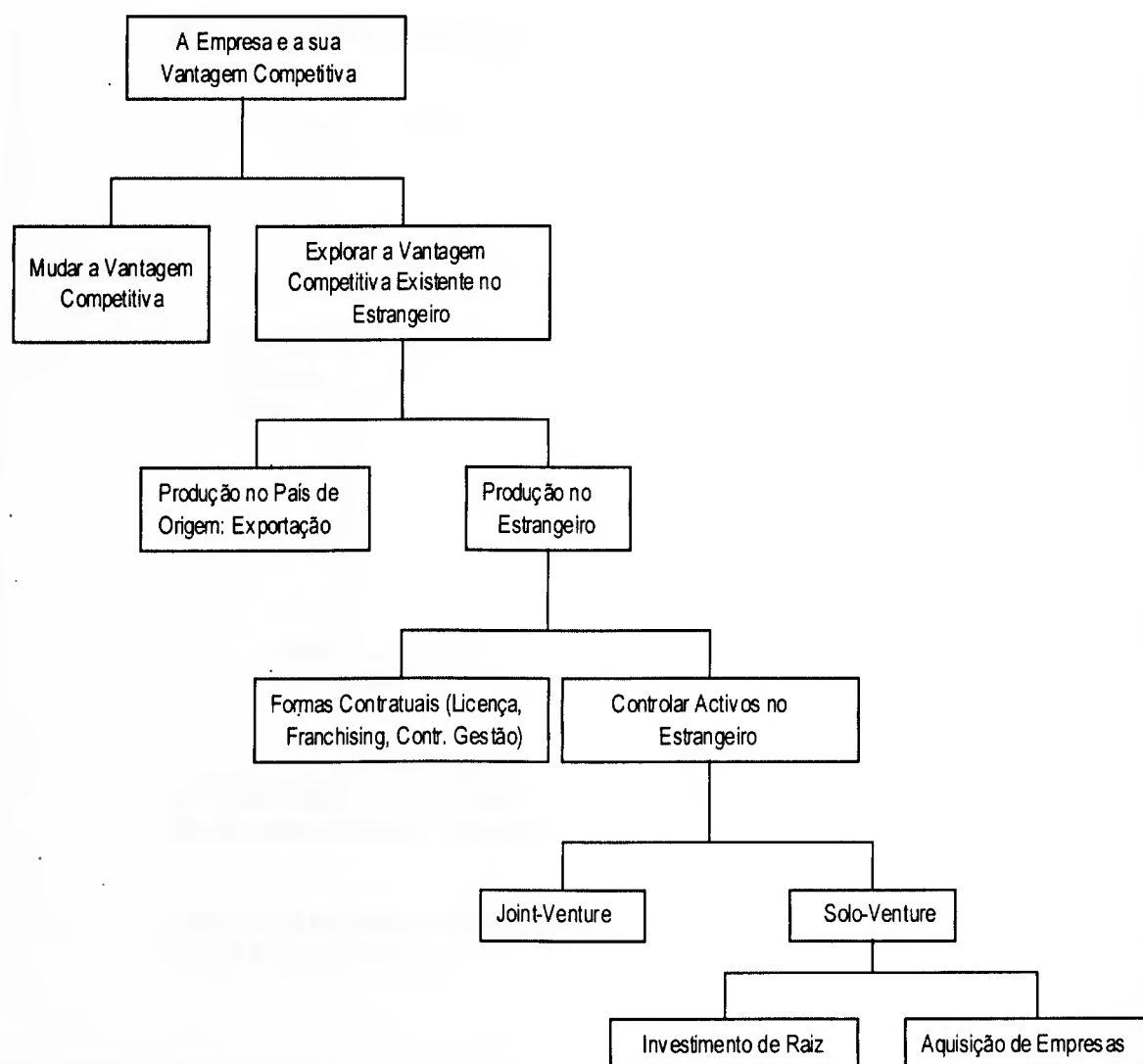
**Produção Doméstica**

**Produção no Estrangeiro**

Operações de Marketing sem Investimento Directo	Operações de Marketing com Investimento Directo	Operações de Produção sem Investimento Directo	Operações de Produção com Investimento Directo
<ul style="list-style-type: none"><li>- Exportação de Produtos Indirecta</li><li>- Exportação de Produtos Directa</li><li>- Exportação de Serviços</li><li>- Franchising (*)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Filial de Promoção de Vendas</li><li>- Unidades de Armazenamento</li><li>- Unidades de Serviço</li><li>- Filial Comercial (Vendas)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Licenciamento</li><li>- Franchising (**)</li><li>- Produção sob Contrato (Subcontratação Internacional)</li><li>- Fornecimento e Operação de Unidades Industriais</li></ul>	<div><div><ul style="list-style-type: none"><li>- Montagem</li><li>- Fabricação</li></ul></div><div>Wholly-Owned (100%) Joint-Ventures Participações Minorit.</div></div>

(\*) - Franchising no estrangeiro respeitante à mera comercialização de produtos  
(\*\*) - Franchising no estrangeiro envolvendo a prestação de serviços e/ou operações finais de transformação dos produtos

Fontes: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995); Luostarinen, 1979.

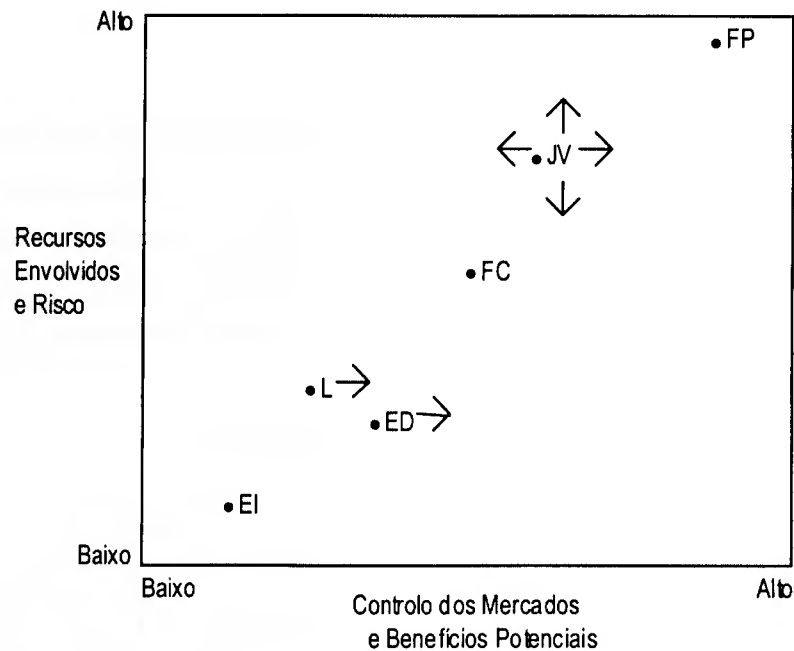


Fontes: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995); Czinkota, Ronkainen & Moffet (1994).

Os vários modos de abordagem dos mercados externos diferenciam-se, basicamente, em termos do tipo de operações/actividades desenvolvidas (produção ou marketing), do grau de controlo dos mercados que proporcionam, do papel desempenhado pela empresa na gestão das actividades internacionais, dos riscos e incerteza envolvidos e do montante e gama de recursos empregues e transferidos em cada um deles, dos benefícios potenciais, das motivações estratégicas subjacentes, dos horizontes temporais, das limitações espaciais e dos métodos de pagamento (Young et alii, 1989).

A figura seguinte permite situar as diferentes formas de operação internacional em termos de alguns destes critérios, designadamente o risco envolvido, o empenhamento de recursos, o grau de controlo dos mercados e os benefícios potenciais.

Matriz de Análise das Formas de Operação Internacional



FP - Filial Produtiva; JV - Joint Venture; FC - Filial Comercial; L - Licença  
ED - Exportação Directa; EI - Exportação Indirecta

Fontes: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995);  
Jarillo & Martínez (1991).

Como podemos constatar, os níveis mínimos e máximos de controlo dos mercados externos e, por consequência, de benefícios potenciais das actividades internacionais são atingidos, respectivamente, com a exportação indirecta e as filiais de concepção e produção ("Wholly-Owned Subsidiaries" ou "Solo-Ventures", em operações de produção). É preciso não esquecer, no entanto, que o avanço nestes critérios significa, em contraposição, um compromisso, progressivamente, mais forte com os mercados internacionais e, portanto, níveis mais elevados de risco e de emprego de recursos, nomeadamente financeiros e humanos. Tratam-se, no fundo, das duas faces de uma mesma moeda. Entre os extremos, encontramos todo um conjunto de situações intermédias, em termos dos critérios considerados, que correspondem às outras formas de operação com o exterior, indicando as setas a direcção para que cada uma delas pode evoluir, em função da orientação estratégica da empresa.

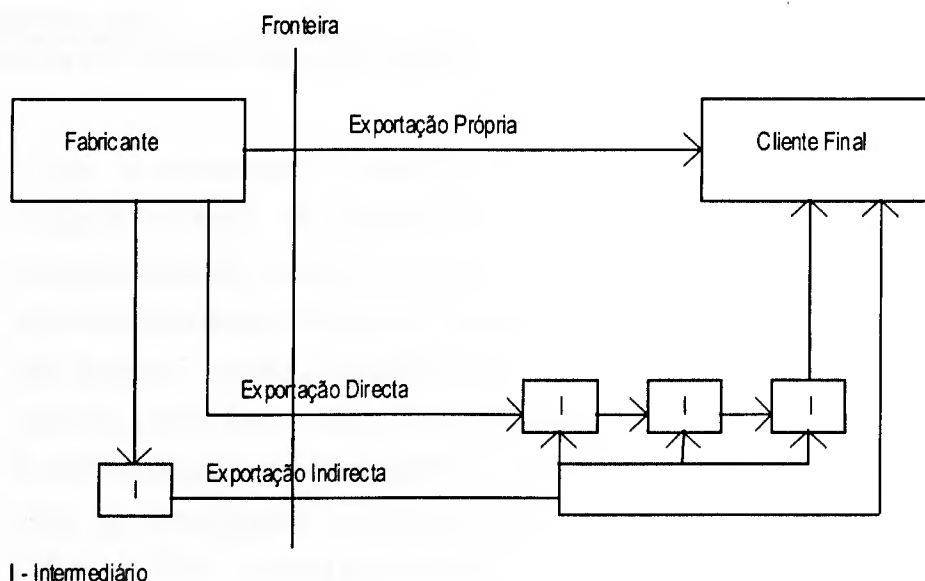
Chegados a este ponto, vamos passar, em seguida, a caracterizar, de forma muito sucinta, as principais formas de entrada, tentando identificar as suas vantagens e desvantagens. Numa fase posterior, analisaremos os principais factores e condicionamentos que presidem à escolha da mais adequada, entre as possíveis, para a empresa, tendo em conta, entre outras coisas, a natureza das suas vantagens competitivas.

### 3.2.4.1. Caracterização, Vantagens e Desvantagens das Principais Alternativas

#### Exportação

Grande parte das empresas optam pela exportação, no início do seu processo de internacionalização, devido ao baixo risco envolvido e ao reduzido montante de recursos empregues nesta forma de operação internacional, configurando-se, muitas vezes, como a melhor estratégia para ultrapassar os problemas decorrentes da inicial falta de conhecimento e experiência acerca das formas de actuar nos mercados externos. Pode processar-se por três vias distintas:

#### Tipologia das Formas de Exportação



Fontes: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995); Luostarinen, 1979.

- **Exportação Indirecta** - o produto é vendido a um intermediário nacional, que depois o exporta através, ou não, de intermediários internacionais; não é, portanto, a empresa produtora que exporta os produtos, mas sim um intermediário nacional com o qual mantém relações contratuais; a empresa vende para os mercados externos sem se envolver, especialmente, em qualquer das actividades previstas neste processo, que podem mesmo ir ocorrendo sem o seu conhecimento prévio; podem-se utilizar, a este nível, agências de importação-exportação, empresas de *trading*, agrupamentos de empresas, intermediários de importação/subcontratantes e/ou o "piggybacking" (a empresa vende os seus produtos no exterior através dos canais de distribuição internacionais de um outro produtor; as produções destas duas firmas são, em regra, complementares, não-concorrenciais);

Vantagens e Desvantagens da Exportação Indirecta	
Vantagens	Desvantagens
• Baixo risco	• Redução/Compressão da margem de lucro
• Simplicidade	• "Corte" no fluxo de informação
• Alargamento das possibilidades de colocação dos produtos	• Desconhecimento do mercado "real"
• Aproveitamento dos conhecimentos do intermediário	• Dependência face aos intermediários
• Acesso à rede de distribuição de outra empresa (Piggybacking)	• Dificuldade de diferenciação dos produtos
• Complementaridade da oferta	• Condicionamento do crescimento
• Economias de escala, poder de mercado, fixação de preços, repartição de encomendas (em produtos estandardizados)	

Fontes: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995); Young et alii (1989).

A falta de conhecimento e experiência acerca dos mercados externos, conjuntamente com a frequente escassez de recursos, fazem com que, no início dos seus processos de internacionalização, muitas empresas recorram a esta forma de entrada, pouco dispendiosa, absorvente e arriscada, ainda que o devam fazer temporariamente, devido ao facto desta opção não permitir o contacto efectivo com esses mercados, que é realizado pelo intermediário nacional, quando toma a seu cargo a colocação dos produtos no exterior (a empresa só tem que os fabricar, assumindo o intermediário a quase totalidade dos riscos envolvidos no processo); os níveis de aprendizagem e experimentação nos mercados internacionais, por esta via, não podem ser, assim, os mais apropriados; se juntarmos a isto, a impossibilidade da empresa ter e desenvolver uma estratégia própria de penetração nestes mercados, chegamos, facilmente, à conclusão que se trata de uma opção que deve ser apenas utilizada nas primeiras fases da internacionalização, e se os recursos e conhecimento internacional existentes não permitirem, desde logo, voos mais altos;

- Exportação Directa - neste caso, o produto é vendido directamente a intermediários do país de destino, sendo, portanto, o fabricante a exportá-lo, o que faz com que tenha que, designadamente, desenvolver contactos e estudos de mercado, gerir a documentação e os transportes e estabelecer políticas de preços (Young et alii, 1989); podem ser utilizados, tipicamente, agentes e distribuidores, exclusivos ou não exclusivos, subcontratantes e/ou cadeias de compras; a opção por esta forma de entrada requer, desde logo, conhecimento dos processos de exportação, contactos e conhecimentos nos mercados alvo, um empenhamento, 'commitment', mais forte na exportação, encarada como uma actividade permanente e não como

qualquer coisa esporádica, como acontece, na maior parte das vezes, na exportação indirecta, uma maior abertura dos recursos humanos ao contacto com o exterior e a criação de departamentos ou divisões internos, na estrutura organizacional, responsáveis pela gestão deste processo;

Vantagens e Desvantagens da Exportação Directa (por comparação com a Exportação Indirecta)	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução da cadeia de distribuição</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior risco</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contacto mais directo com os mercados alvo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior necessidade de recursos (para estudos de mercado, identificação de agentes nos mercados externos, lançamento de campanhas promocionais)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenção de maior e mais rápida informação sobre o mercado, permitindo um maior controlo deste</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de um conhecimento mais profundo do mercado</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior margem para adaptação de produtos, lançamento de campanhas promocionais e reacção a movimentos dos concorrentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuam a persistir alguns “filtros” no fluxo de informação entre a empresa e o mercado, derivados da sua relação com os intermediários</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidades de diferenciação e uso da imagem de marca (condicionado nos casos de subcontratantes e de cadeias de compras)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empenhamento dos agentes/distribuidores não assegurado</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlo total ou parcial sobre o plano de marketing internacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Custos de transição para outras formas de abastecimento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhor protecção de marcas registadas, patentes, goodwill, etc.</li></ul>	

Fontes: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995); Young et alii (1989); Esperança (1996).

- Exportação Própria - a empresa contacta directamente com clientes, sem recorrer a intermediários, sejam eles domésticos ou internacionais; esta opção requer, para além daquilo que já foi referido para a exportação directa, conhecimento efectivo do mercado, para ser competitivo face à concorrência, e capacidade de estabelecimento de relações directas com clientes finais; é uma forma de operação que permite um conhecimento aprofundado das características, gerais e específicas, dos mercados e, portanto, um maior controlo da evolução destes e uma mais fácil e rápida identificação de eventuais oportunidades de negócio daqui decorrentes; claro que acarreta, também, um aumento dos riscos e dos recursos empregues, designadamente financeiros e humanos (é preciso não esquecer que, com esta evolução, a empresa passa a assumir todo o ónus do desenvolvimento do negócio, desde, tipicamente, a concepção até à distribuição e comercialização dos produtos a nível internacional, o que exige, naturalmente, meios mais consideráveis).

Vantagens e Desvantagens da Exportação Própria	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contacto com o cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A presença no mercado não é permanente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior facilidade de relações duradouras com os clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade de resposta a acréscimos inesperados da procura, devido à inexistência de stocks de reserva</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior controlo sobre o desenvolvimento do negócio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade de resposta à medida que os mercados crescem</li></ul>

Fontes: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995); Young et alii (1989).

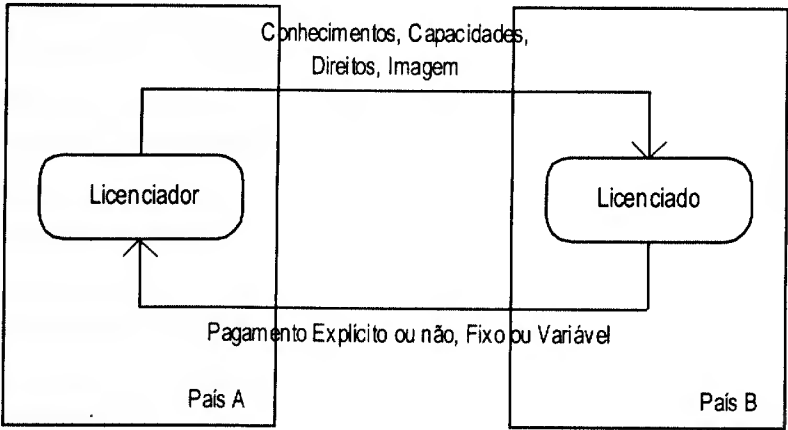
Licenciamento

Os contratos de licença podem definir-se como acordos relativos ao fornecimento de um conjunto de conhecimentos tecnológicos não patenteados, total ou parcialmente secretos (know-how), e/ou à autorização de exploração de direitos de propriedade industrial (patentes, marcas, modelos, desenhos), acompanhados ou não de serviços adicionais (assistência técnica, formação de pessoal, apoio comercial, ...).

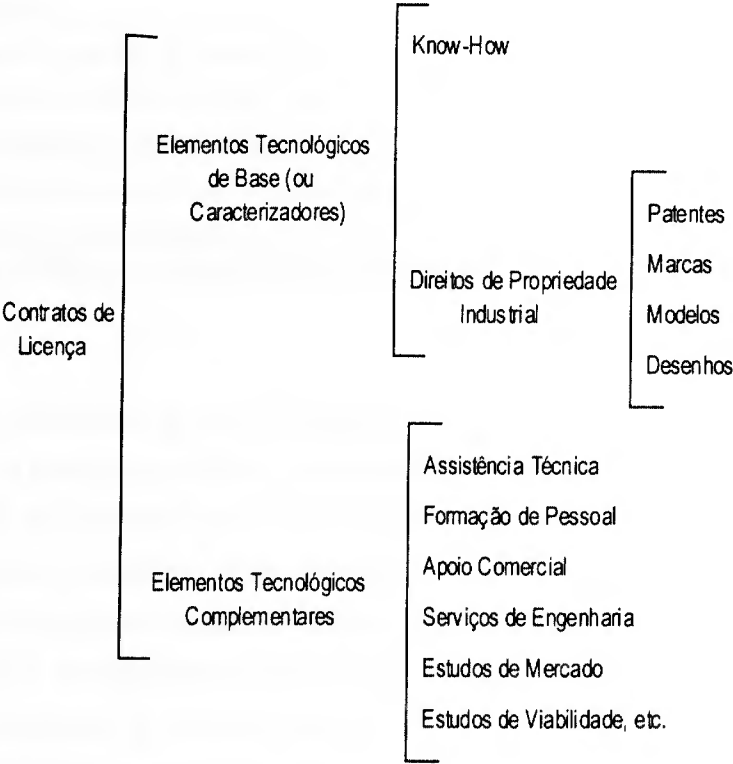
Neste tipo de envolvimento, a empresa doméstica concede à empresa estrangeira o direito de produzir e distribuir os seus produtos sob licença, por um período de tempo determinado, recebendo em troca uma “royalty” (montante fixo por unidade vendida ou percentagem das vendas ou lucros) ou outra forma de pagamento acordada entre as partes.

Esta forma de operação é, normalmente, uma opção de “second best”. Há, no entanto, determinadas situações em que se pode constituir como a estratégia preferida de entrada nos mercados externos: custos de transporte muito elevados, tornando desaconselhável a exportação; uma dimensão muito reduzida, uma elevada intensidade em I&D, a definição de estratégias de criação de negócios complementares e de exportação de tecnologias “secundárias” e a necessidade de protecção de marcas e patentes, do lado da empresa; circunstâncias associadas ao ciclo de vida dos produtos, a uma rápida evolução tecnológica e a trocas recíprocas de tecnologia (“cross-licensing”), do lado da indústria em que se insere; uma dimensão do mercado não justificativa de investimento directo e a existência de restrições a este e/ou às exportações e de incentivos à transferência de tecnologia, no país de destino, podem tornar, em conjunto ou individualmente, este modo de entrada particularmente apelativo. O licenciamento pode resultar de uma opção por manter a dimensão da empresa, ao mesmo tempo que internacionaliza os seus negócios, sendo, neste sentido, muitas vezes utilizado por PME.

**Contrato de Licença**  
(por um período de tempo normalmente especificado)



**Elementos Tecnológicos nos Contratos de Licença**



Fonte: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995).

No quadro seguinte, são enumeradas as principais vantagens e riscos, na perspectiva do licenciador, desta forma de operação internacional.



Vantagens e Desvantagens das Licenças (do ponto de vista do Licenciador)	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menor risco de entrada no mercado (por comparação com o investimento directo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menor empenhamento financeiro (por comparação com o investimento directo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incapacidade de o licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Remuneração certa da tecnologia, no caso de pagamentos fixos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Custos de formalização dos contratos e da tecnologia</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitações, colocadas por alguns países, às taxas de "royalty" praticadas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Penetração em mercados "difíceis"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldades de controlo do comportamento do licenciado</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Custos de adaptação da tecnologia às condições locais</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite à empresa "experimentar" o mercado, com vista a um maior comprometimento, ou não, de recursos, no futuro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Benefícios potenciais mais reduzidos, quando comparados com os de situações de investimento directo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior rapidez de abordagem do mercado (por comparação com o investimento directo), usando uma empresa já instalada e conhecida localmente</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior facilidade de transferência da remuneração (por comparação com o investimento directo)</li></ul>	

Fontes: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995); Young et alii (1989); Jarillo & Martinez (1991).

As vantagens resultantes de uma abordagem mais rápida e, simultaneamente, menos arriscada e dispendiosa dos mercados externos, por comparação com o investimento directo, e do aproveitamento da experiência dos parceiros locais nos mercados alvo, podem ser menos importantes do que os custos associados, sobretudo, à eventual degradação da imagem de marca, no caso em que o licenciado não respeite as normas de qualidade requeridas, e à redacção e controlo dos contratos, para impedir um aproveitamento ilegítimo da marca ou tecnologia do licenciador por parte do licenciado. A ausência de salvaguardas legais do licenciador tem originado situações em que o licenciado, após endogeneização de tecnologia e know-how, decide tornar-se concorrente directo do antigo licenciador, por vezes continuando a copiar, habilmente, as suas inovações à medida que vão sendo introduzidas.

Os factores críticos de sucesso destes acordos têm que ver, assim, com a profundidade e rigor dos processos de análise e escolha dos licenciados e, por consequência, com a qualidade destes (ainda que, na maior parte dos casos, a abordagem inicial seja feita pelo potencial licenciado), com a solidez

e inteligência dos contratos (que devem prever um conjunto de restrições comportamentais dos parceiros envolvidos, para evitar as questões derivadas do eventual oportunismo de algum deles) e com a manutenção de um avanço tecnológico e de marketing sobre o licenciado (Brilman, 1993).

O licenciamento acaba por funcionar, muitas vezes, como um primeiro passo, transitório, no processo de internacionalização para um novo mercado, seguindo-se posteriormente, na medida em que a experiência de actuação neste já se tenha, por essa via, consolidado, formas de operação mais ambiciosas, envolvendo um 'commitment' e empenhamento de recursos mais fortes.

### **Outros Acordos Contratuais não envolvendo Investimento Directo**

#### *Franchising*

Trata-se de um contrato entre duas empresas em que uma, o franqueador, embora continue a ser o proprietário, concede à outra, o franqueado, o direito de explorar um produto, uma marca e/ou uma fórmula de negócio standardizado, mediante o pagamento de direitos ("royalties"), num território determinado, e sob certas condições. É um caso especial de licenciamento, envolvendo um maior acompanhamento e apoio por parte do franqueador.

As características básicas desta forma de cooperação são: a) o serviço standardizado; b) a imagem de marca associada a esse serviço standardizado; c) a definição clara do território abrangido pelo acordo contratual; e d) uma relação contínua entre os parceiros.

Não obstante os benefícios, potencialmente, mútuos deste modo de negócio internacional, decorrentes, na perspectiva do franqueador, de uma rápida, económica e pouco arriscada abordagem dos mercados, estabelecendo redes de distribuição internacional sem investimentos significativos, e, na perspectiva do franqueado, do facto de tirar partido, a nível internacional, da imagem de marca do franqueador, assegurando a venda de produtos com sucesso facilitado à partida, o certo é que, na prática, estes acordos tendem a enfermar de um desequilíbrio endógeno, mais ou menos pronunciado, entre as posições dos parceiros, em desfavor dos franqueados, aos quais ficam reservadas grande parte das obrigações contratuais, desfrutando os franqueadores da maioria dos direitos neles previstos.

Esta opção estratégica pressupõe, entre outros aspectos, a definição prévia de uma abordagem global de negócio, bem protegida e facilmente transferível, a realização de testes experimentais no mercado doméstico, o reconhecimento da imagem de marca e a sua promoção continuada, uma replicação fácil do sistema a nível internacional, uma capacidade financeira e de promoção adequadas, para fazer

face, em particular, a eventuais adaptações do sistema a mercados externos, e um processo de avaliação e selecção dos potenciais franqueados.

Os principais prós e contras do franchising, enquanto forma de expansão internacional, são enumerados no quadro seguinte.

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagem internacional do franchising</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de construir imagem em mercados externos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuição financeira do franqueado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade para fornecer um conceito de negócio e formação ao franqueado</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivação do franqueado para o desenvolvimento do negócio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade de adaptação do conceito a contextos culturais e legais diferenciados</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento do mercado local pelo franqueado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlo inferior ao do investimento directo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Penetração rápida no mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependência face à capacidade e motivação do franqueado</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conceito de negócio desenvolvido e protegido</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protecção dos direitos de propriedade industrial e intelectual</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução dos riscos e dos custos de penetração no mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade do franqueado se tornar um concorrente</li></ul>

Fontes: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995); Young et alii (1989); Luostarinen & Welch (1990).

*Contratos de Gestão*

Esta fórmula permite a uma empresa doméstica, especializada na gestão de um determinado negócio, assumir a responsabilidade de gerir, por um período relativamente longo, um empreendimento no exterior, usando, para o efeito, os seus métodos, técnicas e know-how. Recebe, em contrapartida, uma avença mensal ou anual, fixa ou variável, que pode incluir uma percentagem dos lucros de exploração ou das vendas. Note-se que, neste caso, a empresa exporta serviços e não produtos.

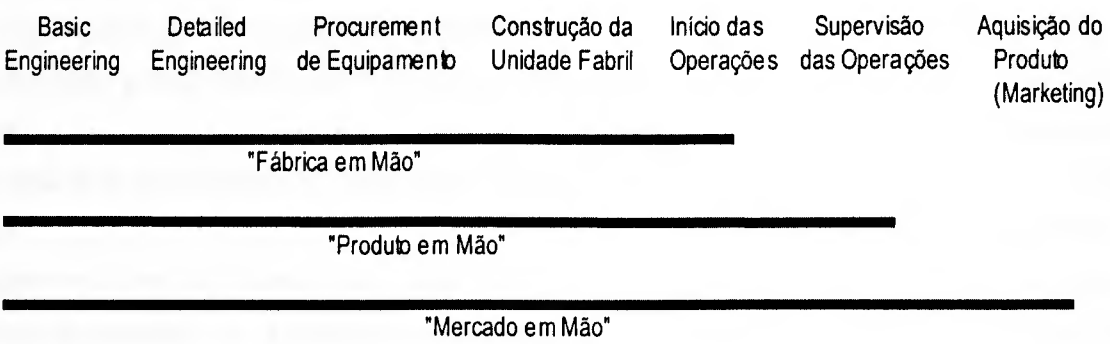
É um modo de internacionalização que permite combinar, no país de destino, capital local e know-how e capacidade de gestão domésticos. Isto oferece a vantagem de manter o controlo dos negócios nos países que impõem que a maioria do capital seja detido por empresários locais e de internacionalizar, mais rapidamente, um serviço que exige infraestruturas pesadas e, por isso, investimentos consideráveis (hotelaria, hospitais, instalações desportivas, minas, etc.).

Os proprietários dos hotéis, por exemplo, são, normalmente, grandes investidores, privados ou institucionais, mas que não possuem grande experiência no sector. Recorrem, por isso, a uma grande marca hoteleira que fornece design para os hotéis, capacidade e técnicas de gestão, nas suas múltiplas vertentes, e, talvez mais importante do que tudo, o acesso a uma central de reservas, articulada com numerosas agências de viagens e com capacidade para mobilizar um número significativo de clientes.

Os contratos de gestão, por outro lado, permitem às empresas que se internacionalizam por esta via controlar melhor a divulgação do seu know-how, assegurar o controlo de qualidade e dotar os seus executivos de experiência internacional, ao mesmo tempo que facilitam a sua expansão internacional, na medida em que não exigem investimentos em capital (Jarillo & Martinez, 1991).

*Contratos de Fornecimento de Unidades Industriais*

Constituem uma importante forma de expansão internacional, designadamente, para as empresas de engenharia, indústrias produtoras de bens de equipamento, siderurgia e metalurgia, indústrias de materiais de construção, indústria química, sector energético, etc. São, normalmente, contratos “chave na mão”. Nos mais vulgares e tradicionais (“fábrica em mão”), o fornecedor doméstico, geralmente um produtor de equipamentos, fornece e instala, no país de destino, todo o equipamento de uma nova fábrica, pronta a funcionar. Se o acordo envolver, para além da constituição da unidade fabril e do arranque das operações, a gestão e desenvolvimento das mesmas, estamos perante um contrato “produto em mão”. Finalmente, se o contratante tomar a seu cargo, não só todas as actividades anteriores, como ainda a comercialização e o marketing da produção, temos os contratos “mercado em mão”. Estas duas últimas fórmulas são combinadas, normalmente, com contratos de gestão.



Fonte: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995).

Muitos destes fornecimentos são destinados a países ou regiões em vias de desenvolvimento, razão pela qual a incorporação local tanto de componentes, como de serviços, tende a ser baixa. Os seus

factores críticos de sucesso têm que ver, no essencial, com o preço, com a experiência, reputação e capacidade tecnológica e de gestão do fornecedor e com o financiamento da exportação.

### *Contratos de Produção/Subcontratação Internacional*

Na subcontratação internacional, a empresa principal, doméstica, encomenda a um subcontratante, localizado num país em vias de desenvolvimento ou na Europa de Leste, a produção de uma série de componentes ou a montagem dos produtos finais com base nos inputs por si providenciados. O produto final é, então, exportado para ser comercializado pela empresa principal, seja no mercado doméstico, seja, globalmente, nos mercados internacionais (Young et alii, 1989). É uma estratégia que procura, tendo, especialmente, em atenção as fases do processo produtivo mais intensivas em mão de obra, tirar partido dos diferenciais de custo desta a nível internacional, nomeadamente entre países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento.

Neste caso, a empresa controla menos o desenrolar do processo produtivo, pelo que o controlo de qualidade se revela fundamental para manter o prestígio da marca. Em contrapartida, a empresa doméstica tem a possibilidade de penetrar mais rapidamente no mercado de destino, com menos riscos e mais flexibilidade. Em determinadas ocasiões, esta modalidade é utilizada para confirmar o potencial deste e a sua aceitação dos produtos da empresa. Se os resultados forem positivos, esta deve passar a investir em instalações produtivas nestes mercados, aumentando o seu grau de compromisso para com estes (Jarillo & Martinez, 1991).

### **Filiais Comerciais**

Na evolução do seu processo de internacionalização, a empresa decide passar a controlar todos os aspectos ligados à comercialização no exterior, desde a pesquisa de mercados, passando pela armazenagem e pela constituição de canais de distribuição próprios ou pela colocação da produção em redes já existentes, até à realização de campanhas de promoção, através de investimento directo. Esta decisão é, particularmente, conveniente quando a) as formas de entrada anteriormente utilizadas já não são se revelam adequadas, b) os concorrentes estão a estabelecer-se no mercado através de investimentos directos, havendo que acompanhar estes movimentos de forma a evitar que cheguem primeiro ao mercado, c) a continuação do processo de aprendizagem, mediante a obtenção de conhecimento experimental, impõe a presença física no mercado, d) há exigências significativas em matéria de armazenagem, fornecimento de peças e componentes e serviço pós-venda e e) a presença directa no mercado reforça, consideravelmente, a sua posição competitiva (Simões, 1995).

Esta estratégia de comercialização da produção, apesar de ambiciosa, é mais exigente do ponto de vista de meios financeiros envolvidos, de recursos humanos especializados e de conhecimento do mercado, envolvendo, para além disso, uma forte interacção com os clientes locais, na adaptação do produto às suas necessidades, na concepção de produtos específicos, etc.

## **Joint-Ventures**

Em muitas situações, a produção no exterior, via investimento directo, é a melhor alternativa. A empresa pode decidir fazê-lo através de acordos de cooperação, envolvendo uma partilha de riscos e de activos, ou de um controlo total das actividades, constituindo filiais produtivas, de raiz ou mediante aquisição de empresas já existentes.

No primeiro caso, podem-se constituir, designadamente, joint-ventures, que são novas empresas resultantes da associação de duas ou mais empresas-mãe, estando, normalmente, sediadas nos países de destino do investimento directo. A situação típica é a da cooperação entre uma multinacional, que fornece a tecnologia e, eventualmente, a ligação a mercados externos, e uma empresa local conhecedora das características e especificidades do mercado e do país onde está inserida, assegurando o fácil acesso ao mesmo. A participação no capital, por parte das empresas-mãe, pode ser equitativa, ou assimétrica, com qualquer das partes assumindo o controlo.

Vários são os factores que têm contribuído para a constituição de joint-ventures, a nível internacional (Young et alii, 1989):

- legislação governamental que, nomeadamente nos países em vias de desenvolvimento, obriga a uma participação parietária em conjunto com uma empresa local; em países como a China, em que a legislação impõe limitações à posse por estrangeiros de activos no país, a cooperação com empresas, privadas ou públicas, locais, através do estabelecimento de joint-ventures, constitui uma forma de entrada, particularmente, adequada, apesar deste factor, a nível internacional, ter vindo a perder alguma importância, nos últimos anos, com a crescente liberalização dos mercados;
- participação crescente das PME nos negócios internacionais, sendo as joint-ventures utilizadas, sobretudo, como forma de redução dos riscos e do custo do capital associados à expansão internacional;
- crescente diversidade na origem geográfica das empresas multinacionais e desejo cada vez mais forte das multinacionais europeias e japonesas de envolvimento em joint-ventures;

- os custos crescentes do desenvolvimento tecnológico, com as joint-ventures a serem utilizadas para reduzir os riscos e custos da I&D;
- a intensidade crescente da concorrência, com as joint-ventures a serem utilizadas por motivos de natureza estratégica.

Na formação das joint-ventures, devem ser contempladas questões como a sinergia estratégica e a confiança entre os parceiros envolvidos, a complementaridade de recursos, a redução dos riscos, o espírito de cooperação, a maior ou menor margem de manobra na gestão das joint-ventures, a compatibilidade das filosofias e estilos de gestão e de perspectivas temporais entre os parceiros, o empenhamento financeiro e colaboração mútuos, a partilha do poder de decisão e a definição clara dos seus objectivos.

Os activos da multinacional (capital, divisas, tecnologia, capacidades de gestão e marketing, acesso aos mercados externos, etc.) e das empresas locais (custos mais reduzidos, maior familiaridade com os mercados locais, práticas negociais e legislação governamental, acesso aos canais de distribuição existentes, etc.) são complementares, resultando da sua combinação benefícios mútuos para os parceiros (Connolly, 1984). Na mesma linha, Contractor (1984 e 1988) argumenta que a diluição do controlo, os problemas decorrentes da partilha de informação, as limitações impostas às políticas de gestão, impedindo, muitas vezes, uma rápida adaptação a mudanças nos mercados globais, e à estandardização e racionalização a nível internacional, e a partilha dos lucros, inerentes às "equity joint-ventures", são mais que compensados pelos activos dos parceiros locais, pelo estabelecimento facilitado de contactos com as agências governamentais, por uma entrada mais rápida no mercado, pela concentração de cada um dos parceiros nas suas áreas de especialidade, pelos benefícios decorrentes da partilha de recursos e pela redução consequente dos riscos.

### Contribuições Estratégicas das Joint-Ventures

- Redução do Risco (diversificação da gama de produtos, dispersão ou redução dos custos fixos, redução do investimento em capital, entrada no mercado e recuperação do investimento mais rápidas)
- Economias de Escala e/ou Racionalização do Produto (redução do custo médio com o aumento da produção, redução dos custos pela utilização das vantagens competitivas de cada um dos parceiros)
- Complementaridade Tecnológica (sinergias tecnológicas e troca de patentes)
- Inibir ou Bloquear Concorrência (joint-ventures "defensivas" para reduzir a concorrência, joint-ventures "ofensivas" para aumentar os custos e reduzir as quotas de mercado de potenciais competidores)
- Ultrapassar Barreiras Políticas e Legais às Solo Ventures e ao Comércio Externo (receber permissão para actuar como uma entidade local devido à sua associação a um parceiro local, satisfação dos requisitos de conteúdo local)
- Facilitar o Início da Expansão Internacional (beneficiar do know-how do parceiro local)
- "Vertical Quasi Integration" (acesso a matérias primas, tecnologia, trabalho, capital e a canais de distribuição, benefícios do reconhecimento local de uma imagem de marca, estabelecimento de ligações com os maiores compradores)

Fonte: Contractor & Lorange (1988).

Harrigan (1985), por seu lado, distingue três tipos de utilizações para as joint-ventures: os **usos internos**, associados, nomeadamente, à redução dos custos e riscos e à partilha de recursos; os **usos competitivos**, orientados para a melhoria das posições estratégicas actuais das empresas, forçando as estruturas industriais a evoluírem em direcções que lhes sejam favoráveis, antecipando-se aos concorrentes ("first-mover advantages") no acesso aos melhores consumidores, fornecedores, recursos e parceiros, e desenvolvendo estratégias defensivas em indústrias maduras; e os **usos estratégicos**, direccionados para o alargamento do posicionamento estratégico das empresas, através da criação e exploração de sinergias, do acesso a novas tecnologias e da diversificação dos mercados, produtos e competências.

Comparativamente com o estabelecimento, de raiz, de filiais produtivas, esta forma de operação exige um menor investimento e envolve riscos mais reduzidos, e possibilita, através da associação ao parceiro local, a exploração de sinergias e complementaridades, o acesso a gamas mais alargadas de recursos e a ultrapassagem dos problemas decorrentes de uma maior ou menor dose de desconhecimento do mercado alvo, resultando em importantes ganhos de eficiência e competitividade.

A concretização destas vantagens, traduzindo relacionamentos sustentados e efectivos entre parceiros e posicionamentos duradouros (a longo prazo) e competitivos das empresas nos mercados externos, depende, no entanto, de uma série de factores críticos, ao nível da estruturação das joint-ventures e, por outro lado, do seu desenvolvimento e gestão corrente. Os primeiros têm que ver, no essencial, com



a qualidade do contrato, a fundamentação da decisão, o conhecimento mútuo, o apoio de intermediários e o empenhamento de cada um dos parceiros em colaborar. Os segundos, por seu lado, estão ligados à confiança mútua, ao equilíbrio de contribuições e benefícios, ao empenhamento e compromisso mútuos, à utilização de gestores locais, à partilha do poder de decisão, aos sistemas de controlo adoptados com vista a inibir oportunismos e ao "pooling" efectivo de recursos.

Caso estes aspectos não estejam assegurados, os problemas potencialmente decorrentes da união de culturas e filosofias de negócio diferentes - que têm a ver, nas suas múltiplas vertentes, com os riscos associados à tentativa, por parte de alguns dos parceiros, de centralizar o controlo da empresa, aos desacordos acerca das estratégias e políticas de investimento, marketing, pessoal, etc., à ocorrência de comportamentos oportunistas por parte de um dos parceiros e a uma evolução divergente em relação aos objectivos das joint-ventures - podem vir ao de cima, inviabilizando a prazo, caso não se tomem medidas correctivas, o sucesso destas.

### **Filiais Produtivas**

A empresa pode decidir, no entanto, que a melhor forma de produzir no exterior é através do controlo total das actividades, constituindo, via investimento directo, filiais produtivas, de raiz ou mediante aquisição de empresas já existentes. Esta segunda opção tem a vantagem de possibilitar uma entrada mais rápida e menos dispendiosa no mercado, na medida em que se tira partido da experiência e conhecimento do mercado local da empresa adquirida e em que se acede a um conjunto, mais ou menos importante e valioso, de recursos (clientes, contactos, tecnologias, imagem de marca, recursos humanos especializados, canais de distribuição, capacidades de gestão e marketing do negócio) existentes nesta. O reverso da medalha poderão ser os problemas herdados e os que, potencialmente, decorrem da associação de culturas e filosofias de negócio diferentes e, comparativamente com os investimentos de raiz, de um menor grau de controlo das actividades. A este propósito, é importante que se diga que as taxas de insucesso das aquisições internacionais têm sido elevadas (Young et alii, 1989, pág. 242).

Vários são os factores que podem contribuir para o estabelecimento de filiais produtivas no exterior, por motivações estratégicas de protecção de mercados onde a empresa já opera, mas através de outras formas de operação internacional, e/ou de abertura de novos mercados (Simões, 1995), tal como é demonstrado no quadro seguinte.

Protecção de Mercados	Abertura de Mercados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ameaça dos concorrentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Restrições governamentais (barreiras pautais e não pautais ao comércio, substituição de importações, etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acompanhamento de clientes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentos dos custos dos inputs importados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de eficácia no aproveitamento de recursos disponíveis</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldades de abastecimento físico do mercado a partir dos centros de produção existentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acesso a fontes de conhecimento tecnológico, permitindo melhorar as vantagens específicas das empresas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas com agentes e distribuidores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acesso a mercados mais sofisticados, definidores de tendências</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldades de prestação de serviços técnicos e de serviço pós-venda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidades globais de crescimento (interno ou externo) das empresas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de proteger patentes através de produção local</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resposta a estímulos externos (abordagens de terceiros, muitas vezes de clientes, e incentivos governamentais)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de assegurar fornecimento de inputs com níveis adequados de qualidade</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Repartição de riscos</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Protecção de imagem/reputação</li></ul>	

Fonte: Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas (Simões, 1995).

Esta estratégia é a mais exigente do ponto de vista de empenhamento de recursos financeiros, humanos e de gestão e é a que envolve maiores riscos, sendo, particularmente, sensível ao risco político. É, no entanto, ao mesmo tempo, a que permite um maior grau de controlo dos mercados, da informação e know-how e dos níveis de qualidade e a obtenção de benefícios potenciais mais elevados. Por outro lado, são evitados os problemas associados à negociação dos acordos contratuais (licenças, contratos de gestão, etc.) e à partilha do poder de decisão (joint-ventures) e é possibilitado, a longo prazo, o desenvolvimento de estratégias globais envolvendo a coordenação e integração da produção e marketing em diferentes países. É preciso não esquecer, para além disso, que, ao contrário da exportação, em que há uma transferência de produtos, e do licenciamento, em que há uma transferência de tecnologia, esta solução envolve a transferência de um “package” completo de recursos (competências de gestão, tecnológicas, financeiras, de marketing, etc.), possibilitando, desta forma, uma exploração mais efectiva das suas vantagens competitivas nos mercados alvo. Certas vantagens logísticas, ligadas à redução dos custos de transporte e ao acesso a factores produtivos de baixo custo, poderão, também, daqui resultar. Finalmente, esta opção poderá estar na base de uma

melhor inserção das empresas, a longo prazo, nos mercados externos, na medida em que permite um conhecimento profundo das características dos mercados locais, uma adaptação mais fácil dos seus produtos às especificidades destes, prazos de entrega mais curtos e fiáveis e um serviço pós-venda mais eficaz, e um contacto mais próximo com os mercados e consumidores.

#### **3.2.4.2.O Processo de Selecção da Alternativa Possível Mais Adequada**

Escolher o modo mais apropriado, entre os possíveis, de abordagem dos mercados externos constitui uma das decisões mais complexas tomadas pelas empresas internacionais. Como se viu anteriormente, cada uma das alternativas tem vantagens e desvantagens inerentes, ao nível de dimensões como os custos e riscos envolvidos, os benefícios potenciais associados, as motivações estratégicas subjacentes e o grau de controlo dos mercados que proporcionam, sendo a selecção da estratégia influenciada por um conjunto de forças, muitas vezes, conflituais (Young et alii, 1989). Este processo envolve, inevitavelmente, certos trade-offs entre, por exemplo, o grau de controlo proporcionado e os custos e riscos da alternativa escolhida. Tendencialmente, níveis mais elevados daquele correspondem, em contraposição, a formas de operação mais dispendiosas e arriscadas. Poderá, também, haver algum “conflito” entre a rapidez de entrada no mercado, a curto prazo, e o grau de penetração neste, a longo prazo. A exportação, por exemplo, possibilita uma rápida entrada, não sendo, no entanto, muito apropriada para o desenvolvimento do mercado, a longo prazo, que poderá requerer, designadamente, em vez disso, desenvolvimento do produto, produção e serviço pós-venda locais.

Seleccionar a estratégia de entrada possível mais adequada requer, idealmente, uma análise sistemática das várias alternativas possíveis, que se revela, muitas vezes, difícil, face às carências de informação e aos problemas associados à avaliação do risco e incerteza. Para além disso, a melhor estratégia para um produto e mercado alvo não é, necessariamente, a melhor para um outro mercado/produto. Esta análise deve ser conduzida, portanto, caso a caso, o que agrava ainda mais os problemas, já de si complicados, decorrentes da falta de informação e da avaliação do risco e incerteza. Finalmente, independentemente da forma de operação internacional escolhida, a empresa deverá ser pragmática, na medida em que o modo de entrada irá ser afectado pelas políticas governamentais do país de destino.

Vários modelos têm vindo a ser desenvolvidos com vista à identificação da forma de operação internacional mais adequada. Alguns autores, em particular, têm tentado identificar o ponto de viragem de um modo de abordagem dos mercados para outro, numa lógica sequencial de compromisso crescente das empresas para com os mercados externos. Vernon (1966), no quadro da teoria do ciclo de vida do produto, refere, a este propósito, que uma empresa passará a investir no exterior quando os

custos marginais da produção exportada, adicionados dos custos de transporte para o país de destino, superarem os custos médios de produção neste.

Na fase de maturidade do ciclo de vida do produto, a produção intensiva em trabalho iria significar custos de produção no exterior mais baixos e, dessa maneira, estimular o investimento directo, de forma a proteger mercados anteriormente estabelecidos por via das exportações.

Outro modelo bastante utilizado, que segue a mesma linha do anterior, é o de Hirsch (1976). Nesta abordagem, a opção entre exportação, licenciamento e investimento directo, resultante de um objectivo de minimização dos custos, tem por base as seguintes variáveis:

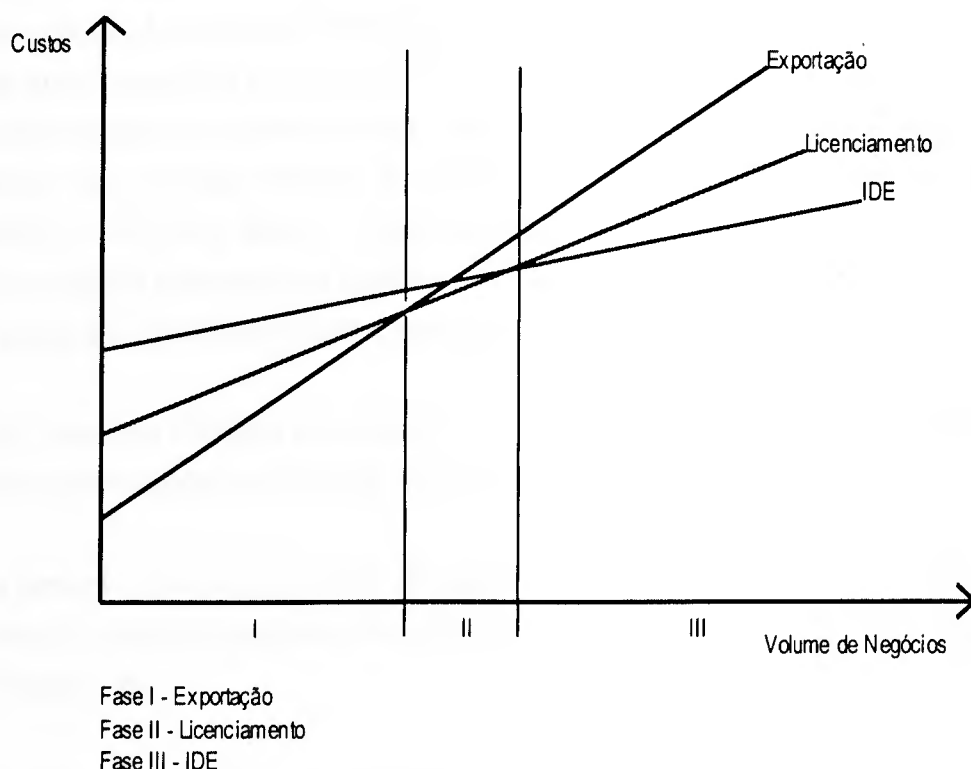
- C - Custo da produção no país de origem;
- C\* - Custo da produção no país de destino;
- M\* - Custos específicos da exportação, incluindo seguros, transportes, taxas aduaneiras e custos de informação;
- A\* - Custos de operação em contextos diferentes, incluindo cultura, ambiente e aspectos legais e políticos;
- D\* - Custos da dissipação de conhecimento e vantagens específicas da empresa.

Em qualquer dos casos, a forma de operação escolhida revelar-se-á menos dispendiosa do que os dois modos alternativos (Esperança, 1996):

1. Exportação	$C + M^* < C^* + D^*$	Exportação versus Licenciamento
	$C + M^* < C^* + A^*$	Exportação versus IDE
2. Licenciamento	$C^* + D^* < C + M^*$	Licenciamento versus Exportação
	$C^* + D^* < C^* + A^*$	Licenciamento versus IDE
3. IDE	$C^* + A^* < C + M^*$	IDE versus Exportação
	$C^* + A^* < C^* + D^*$	IDE versus Licenciamento

Não obstante o enfoque desta análise nos custos de cada uma das alternativas, é possível incorporar na mesma, completando-a, outros aspectos, associados, designadamente, aos objectivos globais da

empresa e aos impactos nos proveitos dos diferentes modos de entrada. Buckley & Casson (1985), por seu lado, procuraram aprofundar e clarificar a sua vertente inter-temporal, tendo em atenção o carácter dinâmico das formas de operação. Teorizam o processo sequencial de passagem entre as três formas de envolvimento internacional das empresas, considerando a dimensão e crescimento do mercado a abastecer e a escala óptima/custo mínimo de cada alternativa. Admitem que exportação, licenças e IDE estão ordenados por ordem crescente dos custos fixos e por ordem decrescente dos custos variáveis, de abastecimento dos mercados externos. Se cada modo de abordagem destes for eficiente, num mercado sujeito a um crescimento autónomo, conclui-se que a empresa começará por exportar, optará pela venda de licenças à medida que o volume de negócios cresce, seguindo-se depois o IDE, nunca este precedendo a venda de licenças, e esta a fase de exportação.



Fontes: Young et alii, 1989; Esperança, 1996.

Na mesma linha, Jarillo & Martinez (1991) salientam que as estratégias de entrada estão estreitamente relacionadas com o processo de internacionalização seguido pela empresa. Dependendo da etapa do processo em que ela se encontre, será recomendável uma ou outra estratégia.

Qualquer destas abordagens baseia-se na hipótese de que os processos de decisão são racionais, evoluindo nessa medida, ao longo do tempo, as formas de operação internacional, numa base sequencial e inevitável, por um conjunto de etapas e pequenos passos, traduzindo um compromisso

crescente das empresas para com os mercados externos. Vários autores, no entanto, a partir dos resultados de diversos estudos empíricos, conduzidos nos últimos anos, chegaram à conclusão que muitas empresas, em vez disso, davam grandes saltos, “queimavam” etapas, nos seus processos de internacionalização, contrariando, assim, o disposto nos modelos etápicos, aos quais não reconheciam grande capacidade explicativa (antes descritiva) destes. Em alternativa, propõe uma visão mais pragmática do processo de tomada de decisão.

Devido à incerteza externa e à natureza política do processo de tomada de decisão (envolvendo a procura de consensos), as organizações poderão adoptar “... a ‘satisficing’ or ‘muddling through’ rather than a ‘rational-analytical’ approach to decisionmaking.” (Young et alii, 1989, pág. 260) Este tipo de abordagem revela-se, particularmente, importante nas decisões relativas aos modos de entrada nos mercados externos. As empresas definem vários objectivos para a sua expansão internacional, a maior parte dos quais mutuamente exclusivos. Para além disso, esta escolha será, sempre, condicionada por um conjunto alargado de factores internos e externos à empresa. A abordagem racional e analítica, característica dos modelos etápicos, é, portanto, de difícil aplicação, devido à incerteza e à necessidade de combinar objectivos incompatíveis entre si, o que faz com que nem sempre a estratégia escolhida corresponda à inicialmente pretendida, mas antes à melhor entre as possíveis. Para as pequenas e médias empresas, o problema é agravado pela escassez de recursos.

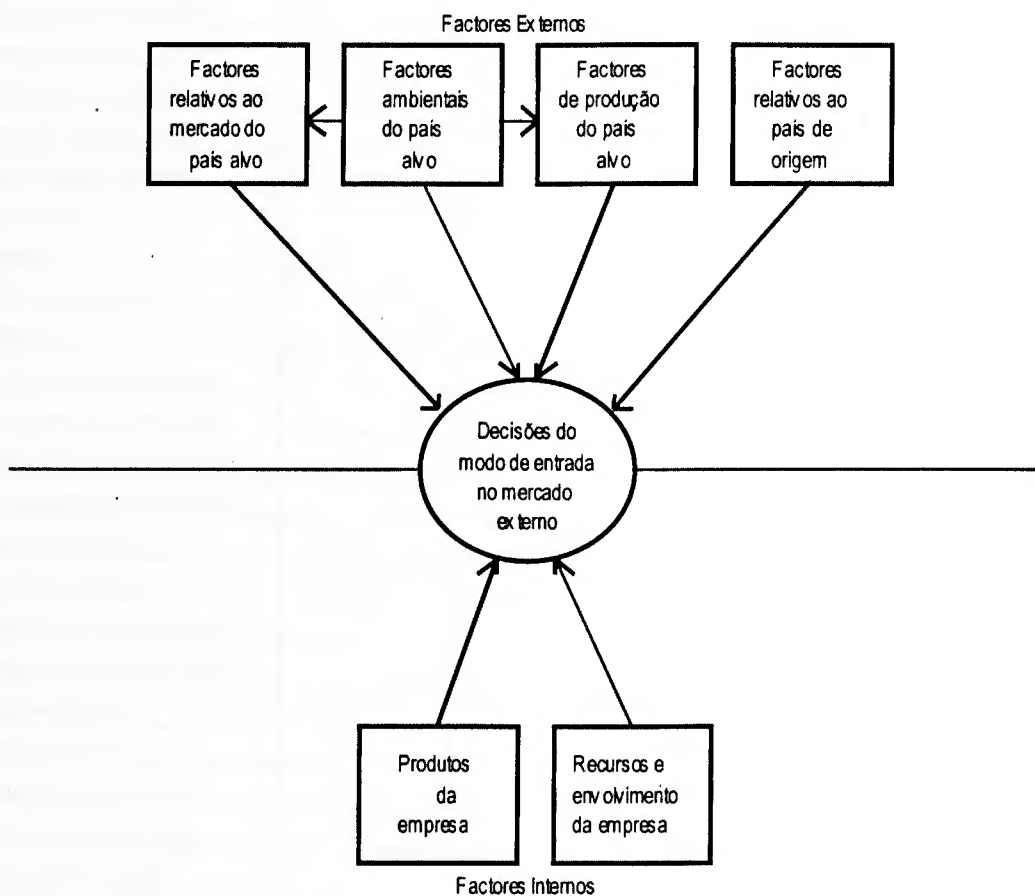
Root (1987) procurou identificar os factores, externos e internos, que influenciam a escolha do modo de entrada nos mercados internacionais. Entre os primeiros, há que destacar:

1. os factores relativos ao mercado do país alvo - dimensão e perspectivas de crescimento do mercado, estrutura competitiva da indústria (PME, oligopólios, monopólios), infraestruturas de marketing, etc.;
2. os factores ambientais (de enquadramento) do país alvo - as características políticas, económicas, sociais e culturais dos mercados alvo, incluindo as políticas governamentais relativamente aos inputs e ao investimento directo estrangeiro, a distância geográfica, o dinamismo económico, o controlo de câmbios, a distância cultural e o risco político;
3. os factores de produção do país alvo - a disponibilidade, qualidade e custos das matérias primas, mão de obra e de outros factores produtivos, assim como das infraestruturas económicas (transporte, comunicações, infraestruturas portuárias, etc.);
4. os factores relativos ao país de origem/mercado doméstico - as condições de mercado, produção, concorrenciais e ambientais do país de origem, que influenciam a decisão do modo

de entrada mediante o seu impacto na dimensão das empresas, na competitividade e nas motivações subjacentes à expansão internacional.

Os factores internos mais importantes são os seguintes:

- 1) factores relativos aos produtos da empresa - a natureza e o grau de diferenciação do produto, o seu conteúdo em serviços, a intensidade tecnológica e a capacidade de standardização dos produtos a nível global;
- 2) factores relativos aos recursos e envolvimento da empresa - recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de gestão, competências ao nível da produção e marketing e atitude e 'commitment' da empresa e da sua administração relativamente à internacionalização das suas actividades.



Fontes: Young et alii, 1989; Root, 1987.

A importância destes factores deriva do facto de permitirem à gestão uma avaliação efectiva da atractividade relativa dos diferentes modos de entrada nos mercados externos. Por exemplo, a

exportação e o licenciamento revelam-se as alternativas mais adequadas em mercados de dimensão reduzida ou quando há restrições à entrada de investimento directo; um mercado de dimensão elevada e uma distância cultural e risco político reduzidos favorecem, por sua vez, a instalação no exterior de filiais produtivas e/ou comerciais, mediante investimento directo. Para cada um dos factores externos e internos, é, assim, possível identificar as formas de operação internacional mais apropriadas.

	Favorece, normalmente,				
	Exportação Directa ou Indirecta	Licenças	Filiais Comerciais	Filiais Produtivas	Contratos de Serviços
<b>Factores Externos</b>					
<b>País Alvo</b>					
Dimensão do mercado reduzida	x	x			
Dimensão do mercado elevada			x	x	
Concorrência atomística	x		x		
Concorrência oligopolística				x	
Infraest. de marketing limitadas			x		
Infraest. de marketing adequadas	x				
Custo de produção baixo				x	
Custo de produção elevado	x		x		
Restrições à importação elevadas		x		x	x
Restrições à importação reduzidas	x		x		
Restrições ao IDE elevadas	x	x	x		x
Restrições ao IDE reduzidas				x	
Distância geográfica reduzida	x		x		
Distância geográfica elevada		x		x	x
Economia dinâmica				x	
Economia estagnada	x	x			x
Controlo de câmbios apertado	x	x			x
Controlo de câmbios reduzido				x	
Depreciação cambial				x	
Apreciação cambial	x		x		
Distância cultural reduzida			x	x	
Distância cultural elevada	x	x			x
Risco político reduzido			x	x	
Risco político elevado	x	x			x
<b>País de Origem</b>					
Grande mercado				x	



(continuação)	Favorece, normalmente,				
	Exportação Directa ou Indirecta	Licenças	Filiais Comerciais	Filiais Produtivas	Contratos de Serviços
Pequeno mercado	x		x		
Concorrência atomística	x		x		
Concorrência oligopolística				x	
Custo de produção baixo	x		x		
Custo de produção elevado		x		x	x
Forte promoção das exportações	x		x		
Restrições ao investim. no exterior	x	x			x
<b>Factores Internos</b>					
Produtos diferenciados	x		x		
Produtos estandardizados				x	
Produtos intensivos em serviços			x	x	
Serviços		x		x	x
Produtos intensivos em tecnologia		x (*)			
Reduzida adaptação do produto	x				
Elevada adaptação do produto		x	x	x	
Recursos limitados	x	x			
Recursos substanciais			x	x	
'Commitment' reduzido	x	x			x
'Commitment' elevado			x	x	

Fontes: Young et alii, 1989; Root, 1987. (\*) - Admitindo que os ciclos de vida dos produtos são curtos; caso esta condição não se verifique, a opção preferível passa a ser a instalação de filiais produtivas no exterior (Guerra, 1990).

Na mesma linha, V. C. Simões (1996, págs. 115 e 116) refere que a escolha do modo de abordagem dos mercados externos é condicionada por um conjunto de factores classificáveis em três grupos:

- internos à empresa, onde se incluem a dimensão, o grau de conhecimento dos mercados, a experiência internacional, os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos e de gestão) mobilizáveis, a capacidade de gestão e organização, a formalização dos sistemas de coordenação e controlo, a atitude da gestão face à internacionalização, a capacidade de concepção, desenvolvimento e diferenciação de produtos e o controlo de marcas reputadas e dos canais de distribuição;
- relacionais, inerentes à capacidade da empresa para criar e desenvolver laços de cooperação com outras organizações - onde se incluem clientes, fornecedores, concorrentes, associações empresariais, infraestruturas tecnológicas e de qualidade e Estado -, constituindo a base de uma

comunicação e aprendizagem efectivas acerca das formas de actuação nos mercados internacionais, que possibilite a redução da distância psicológica e da rigidez lateral; muitas vezes, a internacionalização não resulta de uma decisão absolutamente individual da empresa, sendo influenciada pelas redes em que está inserida e, nomeadamente, pelos movimentos efectuados por grandes clientes;

- externos à empresa, onde se incluem, nomeadamente, a natureza dos produtos fabricados e comercializáveis, as forças competitivas da indústria, as características dos países de destino (dimensão do mercado, enquadramento político, económico, cultural e social, disponibilidade, qualidade e custo dos inputs, etc.), e as condições oferecidas pelo país de origem como base para a internacionalização (reputação, localização, tecido empresarial de apoio e incentivos à internacionalização).

### 3.2.5.Cooperação e Internacionalização

Nos nossos dias, existem muito poucas empresas com recursos e competências suficientes para configurarem as suas cadeias de valor de forma absolutamente independente de outras organizações, mantendo-se, ao mesmo tempo, competitivas. A perspectiva de uma firma auto-suficiente e isolada face aos elementos estruturantes de uma indústria (concorrentes, fornecedores, clientes, novos entrantes e substitutos), na acepção de M. Porter<sup>[2]</sup>, é alvo de críticas cada vez mais fortes. Como refere V. C. Simões (1997, pág. 16), a este propósito, "... a lógica Porteriana da vantagem competitiva<sup>[3]</sup>, tendo embora méritos inegáveis, constitui uma visão limitada do posicionamento e da actuação da empresa na arena internacional. O próprio conceito de diamante, posteriormente proposto por Porter (1990) para analisar a vantagem competitiva das nações, já reconhece a importância das interacções positivas decorrentes da cooperação continuada entre empresas no interior de um determinado espaço territorial."

A lógica de reforço e procura de complementaridades e sinergias entre parceiros, articulando-se cadeias de valor, e de concentração, por parte de cada um, nas suas competências e negócios

---

<sup>[2]</sup> M. Porter, "Competitive Strategy", New York, The Free Press, 1980.

<sup>[3]</sup> M. Porter, "Competitive Strategy", New York, The Free Press, 1980, e M. Porter, "Competitive Advantage", New York, The Free Press, 1985.

nucleares, que deve presidir ao estabelecimento de acordos de cooperação, poderá traduzir-se, caso os seus objectivos sejam atingidos, na concretização, designadamente, de um conjunto de vantagens operacionais e estratégicas para as empresas envolvidas. No primeiro grupo, encontramos os ganhos de eficiência decorrentes, nomeadamente, da eventual obtenção de economias de escala e de experiência e de sinergias operacionais resultantes da utilização de recursos complementares e anteriormente subaproveitados, nas áreas produtiva, tecnológica, comercial, marketing e distribuição, e de aprovisionamentos, da diminuição dos custos financeiros e de investimento, partilhando-se despesas de investimento e meios de financiamento, e do acesso mútuo a novos métodos e técnicas de gestão e organização, a know-how e a conhecimentos e experiências acerca das formas de actuação nos diversos mercados, traduzindo, no seu conjunto, em termos potenciais, rendibilidades mais elevadas e custos e riscos mais baixos para os parceiros.

Para além disso, a cooperação entre empresas de diferentes países permite uma redução do risco político, um reforço da imagem institucional e um mais fácil estabelecimento de uma rede diversificada de relações, em termos de fontes de abastecimento, clientes e entidades financeiras, legisladoras e políticas.

No segundo grupo, encontramos as vantagens, crescentemente importantes, que se traduzem num reforço da posição competitiva e estratégica das empresas envolvidas no acordo, e que podem estar associadas à penetração em novos segmentos de mercado e/ou áreas geográficas, ao acesso a novas tecnologias que propiciem uma redução de custos, um reforço da qualidade e da capacidade de diferenciação do produto e/ou um aumento da capacidade de resposta aos mercados, à produção e comercialização de novos produtos, resultantes, nomeadamente, de um esforço conjunto de I&D, e, numa lógica de actuação sobre o nível de concorrência da indústria, ao estabelecimento de acordos a montante e a jusante da cadeia de valor com o objectivo de controlar o poder negocial dos fornecedores e clientes e à cooperação com empresas concorrentes, para reduzir a rivalidade existente no sector e criar barreiras à entrada neste. Desta forma, do ponto de vista estratégico, a cooperação pode ser, por um lado, uma fonte de vantagens competitivas, permitindo custos mais baixos e capacidades de resposta e de diferenciação do produto potenciadas, e, por outro, um modo de influenciar, decisivamente, a estrutura de uma indústria, condicionando a prazo, por essa via, a sua rendibilidade média.

A cooperação é, em suma, um instrumento fundamental de promoção da competitividade empresarial à escala internacional e global (Jarillo & Martinez, 1991). Mas, se não restam dúvidas quanto à sua importância, já o mesmo não acontece relativamente à sua definição conceptual. É isso que vou passar a abordar em seguida.

### 3.2.5.1. Tipos Básicos de Acordos Cooperativos

processos de internacionalização das empresas. Várias são as tipologias e variáveis propostas com vista a classificar estes acordos. Destacarei aqui as apresentadas por V. C. Simões (1997), H. B. Carrasqueira (1996) e por Jarillo & Martinez (1991).

A primeira baseia-se no cruzamento da existência, ou não, de participação no capital com a reciprocidade. Nas palavras do seu autor (pág. 17), "... Cada empresa poderá recorrer a diferentes tipos de acordo consoante o país em causa, as respectivas condições de actuação e as competências específicas de cada parceiro." O sucesso destes acordos dependerá, em muito, da complementaridade de competências e de contribuições dos parceiros.

	com participação no capital	sem participação no capital
não recíproco unidireccional	Joint-Venture	Contrato de Agência/Distribuição  Contrato de Licença  Contrato de Gestão  Contrato de Franchising  Contrato de Serviços de Engenharia  Contrato de Serviços de Assistência Técnica  Subcontratação e Fabrico sob Contrato  PiggyBacking
recíproco	Participação Cruzada	Licenças Cruzadas  Desenvolvimento Conjunto de Produtos/Componentes  Aquisição Conjunta de Matérias Primas/Componentes  Acordos de Produção Conjunta  Acordos de Especialização da Produção  Acordos de Comercialização Recíproca  Redes de Distribuição Conjuntas  Serviço Pós-Venda Conjunto  Cooperação na Candidatura a Projectos  Consórcio de Exportação

Fonte: Extraído de V. C. Simões, 1997, pág. 17.

H. B. Carrasqueira (1996), por seu lado, agrupa as diferentes modalidades ou formas de cooperação em função do seu domínio e âmbito. No primeiro caso, a cooperação poderá ser comercial, financeira, tecnológica, técnica, de produção ou geral. No segundo caso, a cooperação será unilateral, quando exercida num só sentido, ou bilateral ou multilateral, quando desenvolvida em dois ou mais sentidos.

Domínios da Cooperação	Âmbito da Cooperação	
	Unilateral	Bilateral/Multilateral
Comercial	agente, distribuidor, franquia, serviço de marketing, estudos de mercado, promoção de produtos, piggybacking, contratos de gestão	agência recíproca, distribuição cruzada, participação numa feira internacional, clube de exportação, antena colectiva de prospecção, compras "agrupadas", missões de promoção, publicidade colectiva, proposta conjunta, consórcio de empresas para a comercialização
Financeiro	contracção de empréstimo, concessão de empréstimo, participação maioritária ou minoritária	permuta de acções, "leveraged buy-out" ("management buy-out", "employee buy-out", "management buy-in" <sup>[4]</sup> ), sociedades de intermediação financeira (capital de risco, garantia recíproca, caução mútua)
Tecnológico	licenças de patentes e marcas, transferência de tecnologia	envolvimento conjunto em programas de investigação da União Europeia
Técnico	assistência técnica, serviço pós-venda	
Produção	subcontratação, subcontratação de capacidade, qualidade concertada	subcontratação de especialidade, spin-off <sup>[5]</sup>
Geral		joint-ventures, agrupamento europeu de interesse económico

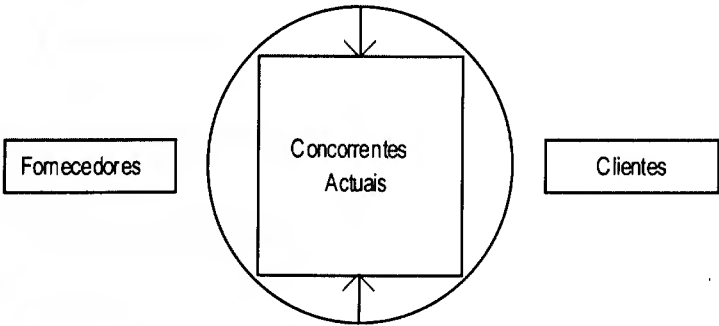
Fonte: H. B. Carrasqueira, 1996.

<sup>[4]</sup> Management Buy-Out - situação em que a empresa é adquirida pelos seus quadros superiores; Employee Buy-Out - a empresa é adquirida pelos seus trabalhadores; Management Buy-In - quando um grupo de investidores externos adquirem uma empresa com a intenção de a rentabilizar, antes da sua capitalização.

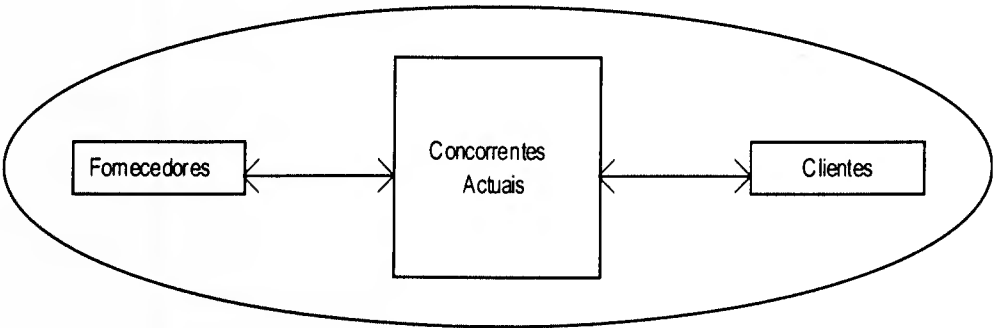
<sup>[5]</sup> Spin-Off - modalidade de cooperação ao nível da produção, em que uma média ou grande empresa incentiva a autonomização de alguns dos seus departamentos, constituindo-se novas empresas ou adquirindo-se algumas já existentes, para actuarem em colaboração e receberem apoio da primeira (há uma desintegração da produção, em que várias fases do processo produtivo passam a ser efectuadas noutras firmas).

Finalmente, Jarillo & Martinez (1991) fazem uma distinção básica entre dois tipos de acordos cooperativos: os horizontais e os verticais. Os primeiros dão-se entre concorrentes ou rivais directos de uma mesma indústria. Os acordos verticais, em contrapartida, dão-se entre uma empresa e os seus fornecedores ou clientes, ou com ambos simultaneamente, ao longo da sua cadeia de valor.

**Acordos Cooperativos Horizontais**



**Acordos Cooperativos Verticais**



Fonte: Jarillo & Martinez, 1991.

Vou passar, em seguida, a analisar e identificar as principais modalidades, vantagens, desvantagens e aspectos a ter em conta na gestão das alianças estratégicas e redes, por esta ordem.

**3.2.5.2. Alianças Estratégicas**

Antes de mais, importa referir que as alianças estratégicas têm vindo a ser definidas de formas muito diversas, o que tem estado na base de alguns equívocos e imprecisões terminológicas.

Jarillo & Martinez (1991), por exemplo, identificam as alianças estratégicas com a cooperação horizontal, definindo-as, nesse sentido, como acordos de longo prazo entre empresas concorrentes, sediadas em dois ou mais países, que vão mais além das simples transacções no mercado, mas que

não chegam a ser fusões. Estes dois autores propõem ainda uma sua classificação em função do cruzamento de duas variáveis - criação ou não de uma nova entidade e existência ou não de relações de propriedade.

		Criação de uma Nova Entidade	
		Sim	Não
Relações de Propriedade	Sim	<p>Joint-Ventures</p> <p>Consórcios de Exportação</p> <p>Cooperativas de Comércio Externo</p>	<p>Participações Minoritárias</p> <p>Troca de Ações</p>
	Não	<p>Projectos Apoiados por Governos e Instituições Internacionais</p>	<p>Consórcios</p> <p>Associações para I&amp;D</p> <p>Licenças</p> <p>Licenças Cruzadas</p> <p>Contratos de Franchising</p> <p>Distribuição Cruzada</p> <p>Contratos de Produção</p> <p>Contratos de Gestão</p> <p>Acordos Mistos</p>

Fonte: Jarillo & Martinez, 1991.

Outra proposta possível é a avançada por S. Jain (1987), que define as alianças estratégicas como acordos cooperativos entre duas ou mais empresas industriais, pertencentes a países diferentes, em que cada uma procura renovar e desenvolver as suas competências, combinando os seus recursos com os dos parceiros (Young et alii, 1989). Lorange & Roos (1992), por seu lado, numa definição muito ampla, apresentam as alianças estratégicas como "... modos de cooperação entre empresas, ao longo do espaço que vai desde os mercados às hierarquias." (V. C. Simões, 1997, pág. 20) Diferentemente desta perspectiva, Yoshino & Rangan (1995) referem que as alianças estratégicas constituem apenas uma parte do leque diversificado de relações inter-firmas, compreendendo o que designam por contratos não tradicionais (I&D conjunta, acordos de abastecimento de longo prazo, desenvolvimento conjunto de produtos, consórcios de investigação, produção e/ou marketing conjuntos, distribuição partilhada, etc.) e acordos envolvendo participação no capital, com ou sem



criação de novas entidades - estão, no primeiro caso, as joint-ventures não subsidiárias e, no segundo caso, os investimentos minoritários e as trocas de participações (V. C. Simões, 1997). Autores como Garrette & Dussauge (1995), por sua vez, salientam o carácter pontual destas formas de cooperação, divergindo, assim, directamente de abordagens como a de Jarillo & Martinez (V. C. Simões, 1997).

No essencial, as várias perspectivas existentes diferenciam-se em termos do seu âmbito, mais ou menos amplo/limitado, dos tipos de acordos abrangidos e do carácter mais ou menos duradouro/pontual destes.

Muitas destas abordagens continuam, no entanto, a misturar, sob a capa das alianças estratégicas, relações dominadas pela reciprocidade, conjugação de competências e recursos, empenhamento forte e prolongado dos parceiros e partilha de riscos e benefícios, nelas implicados, designadamente com formas de cooperação unidireccional, consideradas menos importantes, ignorando, por outro lado, o facto de o seu carácter estratégico não lhe ser intrínseco, mas antes dependente das perspectivas dos parceiros envolvidos. V. C. Simões (1997, pág. 22) propõe uma definição que procura dar resposta a estes problemas, apresentando as alianças estratégicas como acordos entre empresas, sediadas em países diferentes, "... de natureza formal ou informal, potencialmente duradouros, considerados de importância estratégica e caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre os parceiros."

Quanto às vantagens e desvantagens/riscos das alianças estratégicas, importa salientar, relativamente às primeiras, o acesso mais fácil e rápido e menos dispendioso das empresas aos mercados globais, sistemas de distribuição e a novas tecnologias de produto e processo, difíceis de alcançar por si mesmas, a obtenção de economias de escala e de aprendizagem, pelo aumento do volume de produção, reduzindo-se os custos da I&D e o capital investido, a "fertilização cruzada" e a troca de tecnologias e de competências tecnológicas e comerciais, permitindo a especialização, a redução e dispersão de riscos, mediante a partilha de uma gama alargada de recursos (matérias primas, financiamentos, mão de obra especializada, novas tecnologias, etc.), a redução da concorrência e a criação ou remoção de barreiras à entrada, passando, dessa forma, a exercerem uma influência decisiva sobre as estruturas industriais em que se inserem, e a ultrapassagem dos problemas colocados pelas novas barreiras comerciais e restrições ao investimento directo, minimizando-se riscos políticos e promovendo-se processos de integração social fomentadores de equilíbrio estratégico. A crescente intensidade da concorrência global em muitas indústrias, o avanço tecnológico cada vez mais rápido e os custos associados ao desenvolvimento tecnológico, a crescente complexidade tecnológica e a adopção progressiva de estratégias empresariais de desinternalização, têm justificado, em grande medida, a utilização preferencial, nos nossos dias, destas formas de operação internacional.

No entanto, as alianças estratégicas envolvem, também, custos e riscos importantes. A dependência mútua das contribuições e inputs de cada um dos parceiros, a partilha da autoridade e do poder de decisão, potencialmente geradora de conflitos e desentendimentos acerca de objectivos e planos, distribuição de benefícios, afectação de inputs, etc., e de lentidão na tomada de decisão, os riscos de reacções adversas por parte dos governos e dos competidores, de problemas de comunicação resultantes de barreiras culturais e linguísticas, de desequilíbrios entre contribuições, empenhamento e benefícios dos diversos parceiros, causadores de conflito e desmotivação, os custos associados ao forte empenhamento requerido da gestão de topo, à coordenação e controlo dos parceiros e à eventual erosão da posição competitiva, derivada, nomeadamente, da exposição do know-how e das competências tecnológicas, comerciais e de gestão, constituem alguns dos problemas que se podem colocar a este nível.

Colocam-se, assim, desafios importantes ao planeamento, negociação e gestão das alianças estratégicas (Young et alii, 1989). Segundo S. Jain (1987), para evitar estes problemas e assegurar eficácia e longevidade a estas ligações, quatro condições deverão ser satisfeitas: necessidades complementares dos parceiros, pontos fortes complementares, poder partilhado e equilíbrio na distribuição de benefícios. Na mesma linha, Porter (1986) refere que deverá haver compatibilidade e complementaridade nas estratégias internacionais, nas competências e recursos e nas culturas organizacionais, dos parceiros, reciprocidade em custos e benefícios, riscos reduzidos de comportamentos oportunistas e de apropriação indevida, competindo autonomamente, e de dissolução da ligação, e uma contribuição nivelada de todos os parceiros para a criação e exploração das vantagens competitivas desfrutadas pelas alianças estratégicas. Outros aspectos importantes têm que ver com o empenho pessoal das empresas, não só da gestão de topo, mas também de todos os executivos, com o desenvolvimento de respeito mútuo e confiança entre si, com a criação e implementação de sistemas de coordenação e controlo dos parceiros e de mecanismos de comunicação, incluindo a utilização de sistemas de informação, para ultrapassar os constrangimentos da distância geográfica e/ou cultural entre empresas, e com uma disponibilidade constante para a aprendizagem, sobretudo quando os parceiros são concorrentes em algumas áreas ou potenciais concorrentes.

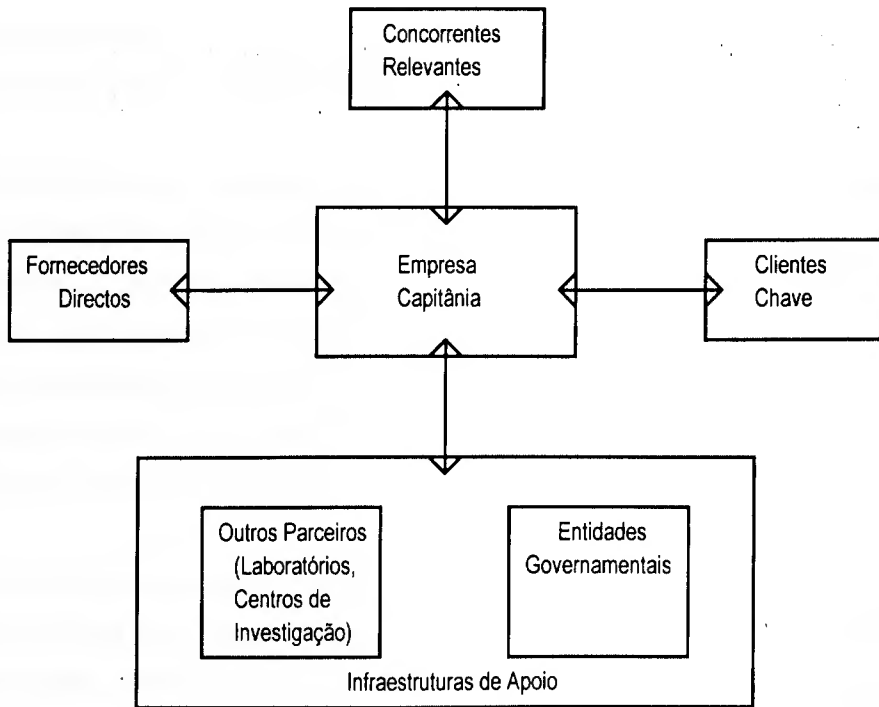
A continuidade pressupõe, de igual forma, que uma aliança seja percebida como um projecto de longo prazo, não devendo criar-se falsas expectativas sobre resultados imediatos. Por isso, o desenvolvimento de uma parceria deve ser precedida de uma reflexão estratégica, envolvendo a análise e selecção de parceiros.

### 3.2.5.3.Redes Estratégicas

A noção de redes estratégicas é, também, objecto de várias definições e, por via disso, de algumas imprecisões de natureza terminológica. Jarillo & Martinez (1991), por exemplo, identificam-nas com os acordos verticais de cooperação, definindo-as, neste sentido, como as relações de longo prazo que se estabelecem entre firmas posicionadas em fases distintas da cadeia de valor, sediadas em países diferentes, com o objectivo de proporcionarem vantagens competitivas a todas elas. Por seu lado, os economistas nórdicos e, em particular, a escola de Uppsala, definem-nas como o conjunto de relações, mais ou menos informais e duradouras, estabelecidas entre a empresa internacional e o seu "task environment", que inclui, designadamente, clientes, fornecedores, vendedores, parceiros de negócio, infraestruturas de apoio, como os centros tecnológicos e as associações empresariais, e entidades governamentais. A actuação da empresa afecta e é afectada pelo padrão de inter-relações existente, sendo, nesta medida, as redes um produto da sua própria história e desenvolvimento (V. C. Simões, 1997).

Esta perspectiva é dominante em indústrias caracterizadas por um relacionamento estreito e informal entre os seus diversos actores (indústria automóvel, por exemplo), sendo bem captada pelo modelo de "empresa capitânia" (V. C. Simões, 1997), proposto por A. Rugman e J. D'Cruz (1996). Esta assume-se como o orientador estratégico e elemento nuclear de uma cadeia de negócios coordenada e integrada verticalmente, que concorre, muitas vezes, com outras estruturas semelhantes. Os elos de ligação mais profunda desta empresa líder são os seus fornecedores directos e clientes chave, sendo, também, importantes as relações estabelecidas com os concorrentes mais relevantes e com as infraestruturas de suporte. Os movimentos da "empresa capitânia" são, normalmente, acompanhados pelos outros elementos da rede, nomeadamente por fornecedores directos, concorrentes relevantes (numa lógica de "follow-the-leader") e até por infraestruturas de apoio.

As relações no interior destas redes, ao contrário do que se passa, tendencialmente, nas alianças estratégicas, são marcadas, entre outras coisas, por alguma assimetria estratégica, derivada da forte influência exercida, por parte do líder, sobre o comportamento dos seus parceiros. A transferibilidade, para outras redes semelhantes, dos conhecimentos e experiência adquiridos no interior de uma rede, fruto da reputação e imagem internacionais entretanto construídas, funciona, de certa maneira, como um contraponto a esta situação de desequilíbrio.



Fonte: V. C. Simões, 1997.

Quanto às vantagens das redes estratégicas, importa destacar, nomeadamente, os ganhos de especialização delas decorrentes. A cooperação ao longo da cadeia de valor permite, com efeito, às empresas concentrarem-se nas suas competências nucleares e específicas, ao mesmo tempo que tiram proveito da eficiência dos seus parceiros nas suas áreas de especialidade. A utilização deste tipo de acordos cooperativos torna possível o rompimento dos limites, anteriormente existentes, ao crescimento sustentado das empresas, na medida em que não vão ter que suportar todos os investimentos requeridos neste desenvolvimento. Por outras palavras, as empresas que estabelecem estes acordos podem gozar de um grande nível de flexibilidade, ao ficarem dispensadas de muitos investimentos e custos fixos, e de elevados ritmos de crescimento (Jarillo & Martinez, 1991).

No entanto, as redes estratégicas envolvem, também, certos custos, designadamente de transacção e de coordenação. Os primeiros são os custos resultantes da negociação, controlo e aplicação dos contratos. São mais elevados quando há poucas firmas que satisfaçam os requisitos pretendidos, fazendo com que, nessa medida, a capacidade de negociação destas seja maior; quando os activos requeridos são muitos específicos, envolvendo, portanto, grandes riscos; quando as empresas delegam em terceiros aspectos cruciais do negócio, podendo daqui derivar comportamentos oportunistas e de apropriação por parte destes; etc. Já os segundos são próprios de uma relação em que intervêm um grande número de empresas independentes. São especialmente altos quando há

uma grande quantidade de produtos e processos em jogo, e quando a distância física e cultural entre os parceiros é elevada (Jarillo & Martinez, 1991).

Há mecanismos efectivos para atenuar e superar os problemas associados ao oportunismo, à falta de cumprimento de condições e prazos, à especificidade dos activos requeridos, etc., e que não passam pelo estabelecimento de contratos entre as partes, na medida em que, com estes, ainda se aumentam mais os custos de transacção. A solução destes problemas passa antes, por um lado, pelo desenvolvimento do respeito mútuo e da confiança entre as partes, alimentados por trajectórias de boa conduta ao longo do tempo, demonstradoras de que é possível, para cada um dos parceiros, ganhar mais estando juntos, no quadro de redes estratégicas, do que permanecendo isolados, separados.

Os custos de coordenação, por outro lado, podem reduzir-se, hoje em dia, com a utilização das novas tecnologias. Em primeiro lugar, as tecnologias de informação tornam possível, às partes, a realização de transacções entre si numa base mais fluida, rigorosa e transparente. Em segundo lugar, as tecnologias de comunicação permitem maior rapidez e custos mais baixos na movimentação de pessoas. Finalmente, as tecnologias de transporte possibilitam a redução, em grande medida, dos problemas logísticos e de distribuição.

### **3.2.6.Factores Explicativos dos Diferentes Padrões de Internacionalização**

#### **3.2.6.1.Disponibilidade de Recursos**

A capacidade de desenvolvimento de operações internacionais, por parte de uma empresa, depende, naturalmente, da quantidade e qualidade dos recursos que estão à sua disposição. Para as firmas de pequena dimensão, mais limitadas a este nível, é de esperar que comecem o seu envolvimento internacional por modos de abordagem dos mercados menos ambiciosos e exigentes, do ponto de vista do grau de controlo destes e dos meios empregues, para só depois, a médio e longo prazo, à medida que o seu conhecimento e experiência dos mercados internacionais se vai consolidando, se comprometerem, de forma progressivamente mais profunda, com estes. Por outro lado, tal como a evidência empírica o demonstra, daqui não deriva a ideia de que os processos de internacionalização das grandes empresas são, necessariamente, rápidos. Para além disso, a limitação, designadamente, dos recursos financeiros disponíveis é, muitas vezes, mais aparente do que real, em face do desenvolvimento recente de formas variadas de financiamento internacional e dos movimentos de aquisição e fusão - mais importante do que esta questão, é, frequentemente, a atitude da gestão. É importante referir ainda que estas limitações não são estáticas, podendo ocorrer desenvolvimentos a

este nível que, ao alargarem a base de recursos disponíveis, suscitem maiores compromissos para com os mercados internacionais.

### **3.2.6.2.Desenvolvimento e Consolidação do Conhecimento**

Tão importante como a questão dos recursos disponíveis, é a posse dos conhecimentos e experiência apropriados à realização de negócios internacionais, incluindo-se, a este nível, o conhecimento, mais ou menos experimental, das características, genéricas e específicas, dos mercados externos, das principais técnicas de operação internacional, dos modos de fazer negócio, das pessoas chave nas organizações compradoras, etc.

### **3.2.6.3.Redes de Comunicação**

O contacto pessoal e a interacção social desempenham um papel fundamental no desenvolvimento dos mercados internacionais. Redes entre compradores e vendedores, constituindo a base de uma comunicação efectiva entre si, terão que ser estabelecidas. Este processo é, muitas vezes, moroso, devido às barreiras resultantes da distância cultural e geográfica entre compradores e vendedores e da inicial falta de conhecimento mútuo. Há, nos primeiros tempos, uma inércia considerável entre os compradores, que se sentem mais seguros com fornecedores provenientes de localizações mais próximas e familiares. Claro que estes *gaps* iniciais não são, necessariamente, estáticos, tendo tendência a reduzir-se ao longo do tempo: a experiência resultante de contactos progressivamente mais alargados entre si e a exposição mútua a diferentes padrões culturais constituem, em termos potenciais, a base de um relacionamento mais profundo e persistente e, tendencialmente, de compromissos mais fortes e sustentados.

### **3.2.6.4.Risco e Incerteza**

Inicialmente, tal como os compradores estrangeiros se sentem relutantes em estabelecer redes com fornecedores externos desconhecidos, também estes, devido à sua falta de conhecimento e experiência, se sentem pouco seguros quanto ao seu envolvimento em novas operações internacionais, sobretudo se desencadeadas em localizações pouco familiares. Claro que parte deste risco é coberto, vulgarmente, pela sua preferência inicial pelo relacionamento com países próximos em termos físicos e culturais e pelo faseamento do processo de envolvimento internacional em pequenos passos, permitindo a experimentação sem grandes riscos e possibilitando o tempo necessário à obtenção do conhecimento e experiência necessários ao estabelecimento, a médio e longo prazo, de compromissos mais alargados com os mercados. Desta forma, a necessidade de desenvolver e consolidar conhecimentos e experiência relevantes e redes de comunicação, conjuntamente com a

redução do risco e da exposição à incerteza, interagem e desempenham um papel chave, em determinadas fases do processo, na limitação de certos movimentos a nível internacional.

### **3.2.6.5. Controlo**

Face à inicial falta de conhecimento e experiência dos mercados externos, por parte de muitas empresas que decidem enveredar por processos de internacionalização, não é surpreendente a sua opção, nesta fase, pela utilização de intermediários estrangeiros no sentido de facilitar a integração em novos mercados. À medida que o tempo decorre e que o seu conhecimento e experiência destes vão aumentando, tenderá a haver uma monitoragem mais apertada das actividades dos intermediários, sobretudo se o potencial de vendas destes mercados tiver sido confirmado pelas operações precedentes. Este processo pode resultar em medidas positivas como a formação, treino e a provisão de materiais de promoção, ou, pelo contrário, em controlos e directrizes mais apertados. Nestas circunstâncias, a desconfiança e insatisfação acerca da performance destes intermediários irão, tendencialmente, aumentar, até que a empresa chegue à conclusão que a melhor maneira de resolver este problema é tomar a seu cargo as actividades até aí desenvolvidas por terceiros, aumentando o seu compromisso para com esses mercados. Este factor de controlo, interagindo com o desenvolvimento do conhecimento e a percepção do risco, tenderá, com o decorrer do tempo, a exercer uma influência crescente, levando as empresas a aumentarem o seu envolvimento nos mercados externos e, com isto, a despenderem mais recursos e a enfrentarem maiores riscos.

### **3.2.6.6. 'Commitment'**

À medida que as operações internacionais se vão desenvolvendo, terá, necessariamente, que se ir ajustando o commitment de recursos e, em particular, de pessoas ao processo. Este empenhamento é, particularmente, forte no caso em que os elementos chave da gestão de topo estão envolvidos na definição e desenvolvimento da estratégia internacional. Trata-se de um factor que cria necessidades de realização, justificando-se a internacionalização na medida em que permita, simultaneamente, a concretização da estratégia delineada e a satisfação deste tipo de necessidades. Segundo Luostarinen & Welch (1988, pág. 54), "... The commitment factor therefore represents a further dynamic driving force in the overall internationalization process."

#### **4. A Validade do Quadro Teórico Tradicional no Contexto da Globalização e da Emergência de um Novo Modelo de Internacionalização Empresarial**

É importante começar por salientar, neste domínio, que a globalização, nas suas múltiplas vertentes, e a emergência do capitalismo cooperativo têm estado na base da afirmação progressiva de um novo modelo de internacionalização empresarial e de multinacionalização, marcado, já não tanto pela exploração, nos mercados internacionais, de vantagens competitivas de base nacional, decorrentes da aglomeração local de condições favoráveis de procura, concorrência, proximidade de fornecedores estratégicos, factores produtivos e comportamentos empresariais, constituindo, na acepção de M. Porter, os chamados diamantes de competitividade nacionais de cada indústria, mas antes pelo acesso, interiorização e aplicação de capacidades e saberes estratégicos, dispersos geograficamente e diferenciados, de natureza imaterial e, cada vez mais, tácita, dependentes, em grande parte, dos contextos locais, e, por isso, mais imóveis, substituindo-se, gradualmente, a lógica de internalização, de hierarquia e comando, de posse de recursos 'distribuídos', característica do capitalismo hierárquico, pelo acesso a recursos estratégicos que se partilham com outras organizações, no quadro de acordos de cooperação, unilaterais ou bilaterais/multilaterais, horizontais ou verticais, envolvendo ou não criação de novas entidades, participação no capital e relações de propriedade e de reciprocidade. Com efeito, a necessidade cada vez mais premente, neste novo contexto, de aceder, rapidamente, a estes conhecimentos e saberes estratégicos favorece o desenvolvimento de estratégias de externalização e parceria, partilhando-se recursos dispersos, e não disponíveis nos territórios e sistemas de inovação nacionais, numa lógica de colaboração, complementaridade e aprendizagem mútua, através de toda uma gama de acordos de cooperação unidireccional e de alianças e redes estratégicas. "Em vez de 'pesos-pesados', as multinacionais serão 'pesos-leves'." (J. F. Santos, 1997)

A internacionalização das actividades empresariais, como forma privilegiada de aceder, integrar e orquestrar saberes e competências estratégicos e tecnologias críticas, desenvolvidos, prioritariamente, em certos centros de excelência, aparece, nesta nova realidade concorrencial, já não como uma mera projecção internacional de vantagens competitivas de base nacional, baseadas na arbitragem de bens, tecnologias e até de marcas, facilmente transferíveis, no quadro de uma relação causal, estritamente, unidireccional da competitividade para a internacionalização, mas antes como um instrumento decisivo de sustentação e reforço de novas vantagens competitivas, desenvolvidas e fertilizadas pela arbitragem de conhecimentos e informação críticos, relativamente imóveis. As estratégias de internacionalização tornam-se, nesta medida, simultaneamente, estratégias de promoção da competitividade das empresas, e vice-versa.



As teorias tradicionais do comércio e investimento directo internacionais e as abordagens sequenciais do processo de internacionalização das empresas perdem, nesta nova lógica de funcionamento das sociedades, economias e mercados, uma parte importante da sua validade e aplicabilidade, nomeadamente pelas seguintes ordens de razão:

- em primeiro lugar, as aglomerações e os diamantes de competitividade nacionais e, neste sentido, o poderio do país de origem, enquanto sustentáculos de vantagens competitivas de base nacional, são hoje bastante menos relevantes na explicação dos movimentos de internacionalização e multinacionalização das actividades empresariais;
- em segundo lugar, a lógica exclusivista de internalização dos elos da cadeia de valor tem dado lugar, progressivamente, a estratégias de conjugação e articulação entre internalização e externalização de actividades, sustentadas pelo desenvolvimento da cooperação inter-firmas, deixando, nesta perspectiva, de fazerem sentido ideias feitas como a da suposta independência entre os fluxos de entrada e saída de investimento directo e da autonomia e racionalidade das decisões de localização deste, tal como foi visto anteriormente aquando da definição, no quadro de perspectivas teóricas mais recentes, do carácter sistémico, multi-dimensional e relacional dos processos de internacionalização, nomeadamente das PME;
- finalmente, em terceiro lugar, o desenvolvimento rápido e simultâneo de novos mercados em várias partes do mundo e o surgimento de mercados líderes em países, à primeira vista, paradoxais, longe dos respectivos sistemas de inovação tecnológica, têm vindo a pôr em causa a convicção tradicional de que a internacionalização se faz de forma lenta e sequencial, de acordo com o ciclo de vida dos produtos, primeiro para mercados mais próximos, e só depois para mercados mais afastados, em termos psicológicos, utilizando-se formas de operação internacional progressivamente mais arrojadas e exigentes - a integração económica crescente, a liberalização do comércio internacional, as novas possibilidades abertas pelos rápidos desenvolvimentos registados nas tecnologias de informação e comunicação, os custos crescentes da I&D e do desenvolvimento de novos produtos e a forte redução do ciclo de vida destes, a instabilidade da localização e da própria natureza das "core technologies" de uma indústria, em resultado, potencialmente, de descontinuidades tecnológicas, de migrações de competências localizadas, de evoluções nos produtos ou de convergência de indústrias, a intensificação e sofisticação da concorrência e a emergência de novos concorrentes, a mobilidade internacional crescente dos homens de negócios e clientes, num quadro cada vez mais cosmopolita, constituem algumas das forças que tornam imperativa a propagação rápida, à escala global, dos novos conceitos e produtos das empresas.

No quadro daquilo que alguns autores designam de "o novo desafio metanacional", a competitividade empresarial, anteriormente alicerçada em certas características da actividade económica desenvolvida nos países de origem, passa a estar associada, prioritária e crescentemente, a novas vantagens próprias das empresas, derivadas da "... capacidade de identificar mercados líder, aceder aos conhecimentos sobre esses mercados, identificar os saberes constitutivos e as competências chave, descobrir onde estão os respectivos centros de excelência, integrar e orquestrar as respectivas capacidades e aptidões." (G. Costa, 1997)

## **2ª PARTE - A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA E EMPRESAS PORTUGUESAS**

### **1. Diagnóstico da Situação**

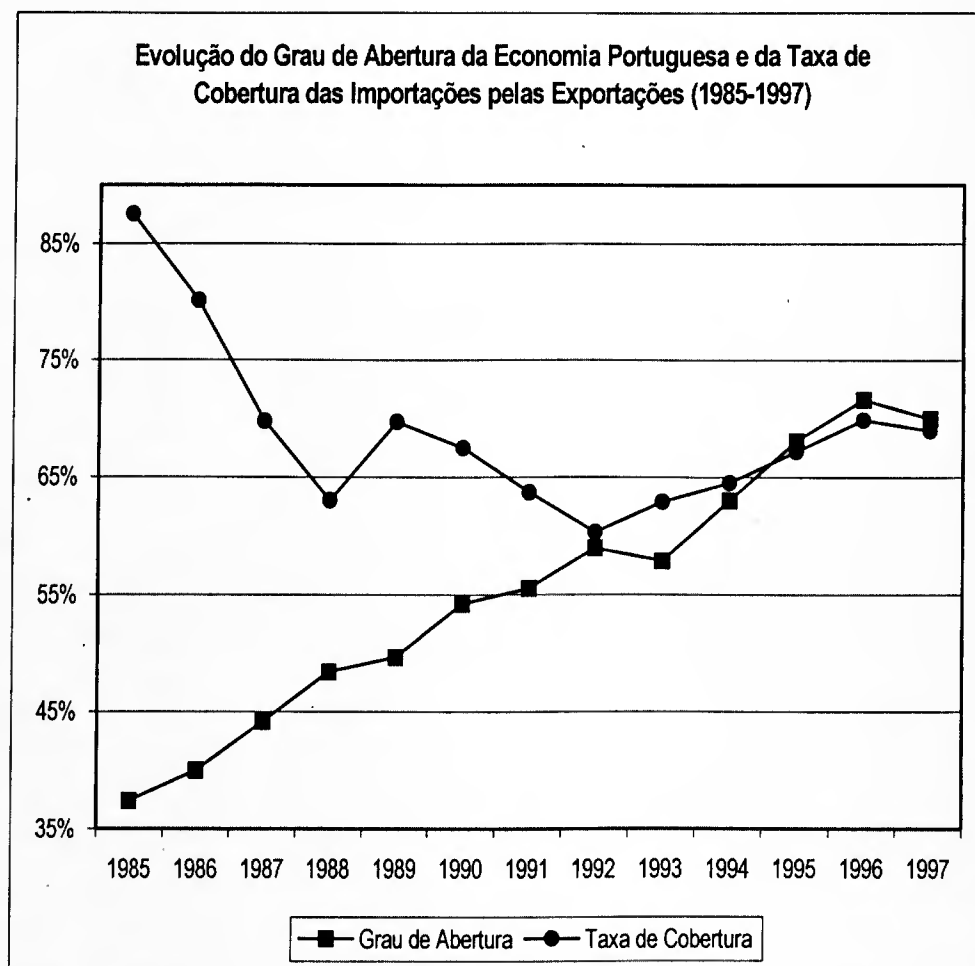
#### **1.1. Algumas Considerações Genéricas**

O novo quadro competitivo internacional, caracterizado, nos seus traços essenciais, como foi visto anteriormente, por avanços tecnológicos cada vez mais rápidos e "horizontais" e pela, consequente, redução do ciclo de vida dos produtos, e pela intensificação da concorrência, acentuada pela globalização e emergência do capitalismo cooperativo, pelos acordos do GATT e pela instituição da Organização Mundial do Comércio, pela criação de mercados livres regionais, como a NAFTA e o MERCOSUL, pela transição gradual dos países da Europa Central e de Leste para economias de mercado e, no caso particular do nosso país, pelo aprofundamento e alargamento da integração europeia, colocam desafios inadiáveis à economia e empresas portuguesas no terreno da sua internacionalização e globalização.

Na última década, a internacionalização da economia portuguesa foi dominada pelo impacto da integração europeia e pela liberalização do sistema económico (privatizações). A influência da adesão de Portugal à Comunidade Europeia (CE) foi decisiva ao nível da intensificação das trocas comerciais com os países europeus, da canalização de investimento directo proveniente dos restantes Estados Membros (sobretudo do Reino Unido, França, Espanha e Alemanha) e das elevadas transferências financeiras comunitárias através dos fundos estruturais, integrados nos dois Quadros Comunitários de Apoio (1989-93 e 1994-99).

A segunda metade dos anos 80 regista, com efeito, uma significativa aceleração do processo de abertura da economia portuguesa, que, simultaneamente, se converte num processo global, ao contrário da experiência iniciada nos anos 60, com a entrada na EFTA, e que, até meados dos anos 80, se configurou, basicamente, como um processo de abertura comercial. Com a adesão à CE, a par de um reforço desta, passaram a registar-se valores substanciais (ainda que com oscilações importantes, como vamos ver mais à frente), designadamente, de investimento directo estrangeiro, em consequência dos movimentos de abertura ao exterior, consubstanciados na liberalização de investimentos em sectores até então protegidos, com destaque para as actividades financeira e energética.

Esta evolução global, ao longo da última década, esteve na base, nomeadamente, de um reforço significativo do grau de abertura da economia portuguesa ao exterior, que cresceu, neste período, cerca de 50%, traduzindo a crescente importância das exportações e importações no PIB e uma forte dependência face ao exterior, e, em parte, de uma alteração do padrão de especialização da indústria portuguesa e da estrutura do nosso comércio externo.



Fontes: INE, Direcção-Geral do Comércio e DPP-MEPAT; Notas - O grau de abertura foi calculado com base na seguinte expressão:  $(\text{Exportações} + \text{Importações}) / \text{PIBpm}$ , avaliados a preços constantes de 1996; Taxa de cobertura =  $(\text{Exportações} / \text{Importações}) * 100$ .

Não obstante os aspectos reconhecidamente positivos desta evolução, pode-se dizer, em termos genéricos, que a internacionalização da economia e empresas portuguesas é, ainda, relativamente:

- **truncada e limitada**, no sentido de que faltam ou são escassas, no tecido empresarial nacional, algumas das formas típicas de envolvimento internacional das economias mais desenvolvidas; há que destacar, a este nível, a ainda reduzida dimensão, apesar dos números animadores dos últimos anos, do investimento português no exterior, seja para assegurar a competitividade custo dos factores, seja para assegurar uma presença multi-mercados através de formas de instalação

comercial, e a reduzida expressão dos acordos cooperativos nos processos de internacionalização das nossas empresas, com excepção para as relações de subcontratação dependente, para o franchising no mercado doméstico e para os contratos com agentes para penetração em mercados externos;

- **e desequilibrada**, quer quando fazemos uma análise comparativa dos fluxos quantitativos de entrada e saída, quer quando se procura identificar, respectivamente, a sua origem e destino; é, particularmente, excessiva a dependência dos mercados tradicionais, nomeadamente da União Europeia (menos distantes em termos geográficos e culturais), e limitada a capacidade de penetração em novos mercados, tal como é deficiente a importância conferida aos países mais desenvolvidos como locais de eleição para a instalação de formas sustentadas de internacionalização, tudo isto traduzindo atitudes de exportação **passivas** ainda insuficientemente ultrapassadas.

É de salientar, a este propósito, que o número de países com os quais as exportações portuguesas ultrapassaram, em 1997, 100 milhões de contos era apenas de 8 (7 na União Europeia mais os EUA) e que a subida da fasquia para 200 milhões de contos conduz a que já só restem quatro deles, ao mesmo tempo que a descida da fasquia para 50 ou 35 milhões de contos faz com que o número de países ascenda somente a 12 ou 15, respectivamente, o que permite aferir, tal como vamos ver mais à frente, da forte debilidade da nossa integração comercial nos mercados internacionais e da excessiva dependência dos sectores exportadores nacionais relativamente a um número muito reduzido de mercados tradicionais (Freire de Sousa, 1997).

As características do nosso processo de internacionalização resumem-se, entre outras coisas, no predomínio dos investimentos em comercialização, em detrimento da produção, e na grande correlação entre dimensão e internacionalização.

A economia portuguesa viveu demasiado tempo ao abrigo de uma lógica proteccionista e suportou as consequências de um ajustamento concorrencial muito exigente num curto espaço de tempo, na sequência da sua plena integração na construção europeia. A insuficiente reflexão estratégica, quer nas empresas, quer mesmo nos organismos económicos da administração central, sobre o desafio das novas fronteiras, geográficas e organizativas, que representam outras tantas oportunidades para a economia portuguesa, bem como sobre as prioridades e tipos de articulação desejáveis entre os múltiplos desafios em presença, constitui um reflexo deste atraso.

## **1.2. A Internacionalização da Economia Portuguesa (Perspectiva Macro)**

### **1.2.1.O Comércio Externo de Bens**

#### **1.2.1.1.Evolução das Exportações e Importações de Bens (1985-1997)**

De 1986, data da nossa adesão à Comunidade Europeia, até 1997, poder-se-ão destacar quatro períodos bem diferenciados, em termos de dinamismo do comércio externo de produtos agrícolas e industriais, correspondentes a fases distintas do ciclo económico e industrial. Assim, num período inicial, entre 1985 e 1990, assiste-se a um crescimento forte das exportações e, sobretudo, das importações de bens (resultando, tendencialmente, numa descida pronunciada da taxa de cobertura), acima do registado, designadamente, no PIBpm e no Índice de Produção Industrial (IPI) da indústria transformadora - em consequência do processo de integração europeia e de uma conjuntura internacional bastante favorável, marcada por um certo desanuviamento nas relações internacionais, propiciador de um andamento mais rápido das economias -, ao qual se segue um período de estagnação e recessão, de 1991 a 1993, da actividade económica e produtiva, interna e externamente, e, por essa via, do comércio internacional (é preciso fazer notar, no entanto, que o ano de 1992 cai um pouco fora deste padrão de evolução), continuando a taxa de cobertura a registar alguma tendência para a baixa.

A lenta reabsorção de excessos generalizados de capacidades instaladas, o elevado nível de endividamento das empresas e famílias, a necessidade de se realizarem fortes investimentos (ambiente, por exemplo) sem impacto directo na produtividade, os riscos de protecçãoismo, sobretudo num contexto de incerteza quanto ao desfecho das negociações do Uruguay Round, a nível global; o processo de racionalização do aparelho produtivo europeu, derivado da concretização do mercado único; e o carácter excessivamente contraccionista, sobretudo, da política monetária e cambial, acompanhado da exigência por uma cada vez mais rigorosa gestão das contas públicas, e a desaceleração no crescimento do investimento directo estrangeiro, domesticamente, são alguns dos factores explicativos do reduzido dinamismo da economia e, em particular, da indústria portuguesas, neste último período.

A partir de 1994, até, sensivelmente, meados de 1996, a recuperação, ainda que não muito rápida, da economia internacional e doméstica, o impacto de grandes projectos de investimento directo estrangeiro, como a AutoEuropa, e a liberalização progressiva do comércio internacional, resultante do desfecho positivo das negociações no âmbito do GATT, estiveram na base de um andamento mais

forte das importações e, nomeadamente, das exportações, resultando num aumento sensível da taxa de cobertura.

Do terceiro trimestre de 1996 para cá, temos vindo a assistir a uma perda gradual de dinamismo das exportações de bens, acompanhada de um crescimento, de novo, mais rápido das importações e, por via disso, de uma diminuição da taxa de cobertura. O menor crescimento da procura externa dirigida aos bens produzidos em Portugal, no primeiro caso, e a aceleração das componentes da procura interna e o fim do processo de redução de existências na economia, no segundo caso, explicam a evolução registada neste período.

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
PIBpm (taxa de variação real, em %)	2,8	4,1	5,3	3,9	5,2	4,4	2,1	1,1	-1,2	0,8	2,0	3,3	3,3
IPI da Indústria Transformadora (taxa de variação, em %)	-	6,4	5,2	2,8	2,7	5,7	-2,0	-2,4	-5,7	0,4	3,6	1,5	5,1 (*)
Importações de Bens (taxa de variação real, em %)	2,8	18,5	27,6	22,1	8,3	15,6	7,2	13,4	-5,8	11,9	6,6	5,8	8,3 (**)
Exportações de Bens (taxa de variação real, em %)	10,5	8,4	11,2	10,2	19,8	12,0	1,1	7,4	-1,7	14,8	10,9	10,2	6,9 (**)
Taxa de Cobertura, em % (valores reais, com excepção de 1997) (***)	87,5	80,1	69,8	63,0	69,7	67,5	63,7	60,3	62,9	64,5	67,2	69,9	69,0

Fontes: Direcção-Geral do Comércio, INE e DPP-MEPAT; (\*) - Variação homóloga acumulada em Julho de 1997; (\*\*) - Variações nominais; (\*\*\*) - Taxa de Cobertura = (Exportações / Importações) \* 100.

Quanto ao grau de penetração das importações no mercado interno, constata-se, na última década, uma sua subida muito significativa, quer para a totalidade dos bens, quer por tipos de bens (consumo, intermédios e de equipamento), o que pode ser aferido, em termos comparativos, pelo crescimento médio anual bastante mais forte das importações, totais e de bens de consumo, intermédios e de equipamento, do que, respectivamente, da procura interna, do consumo privado, da produção industrial e da formação bruta de capital fixo. Esta evolução mostra com clareza como muitas empresas agrícolas e industriais viram o seu mercado doméstico tradicional progressivamente concorrenciado, na maioria dos casos com o preço a juntar-se ao factor qualidade.



### **1.2.1.2. Evolução da Repartição do Comércio Externo Português por Actividades Económicas (1985-1997)**

Começando pela estrutura das exportações de bens, importa realçar, em primeiro lugar, a importância crescente, neste domínio, ao longo do período considerado, da indústria transformadora, responsável, nos últimos seis anos, por mais de 95% das saídas registadas, em detrimento, nomeadamente, das actividades extractivas e agrícolas.

São de salientar, particularmente, os produtos manufacturados de baixo valor acrescentado e nível tecnológico baseados na utilização intensiva de mão de obra barata e desqualificada (sobretudo têxteis, vestuário e calçado) e, secundariamente, no acesso a recursos naturais (agro-alimentares, madeira e cortiça), numa lógica de exploração de vantagens comparativas de curto prazo, e orientados para mercados saturados, em que se faz sentir uma cada vez maior concorrência dos países de mais baixos salários, como os do Sueste Asiático e do Leste Europeu, e onde o domínio de factores dinâmicos de competitividade, como a qualidade, flexibilidade produtiva e organizacional, engenharia de concepção e desenvolvimento, formação de recursos humanos, design e imagem de marca (associados a vantagens competitivas de médio e longo prazo), é ainda muito limitado.

Esta lógica de caracterização, apontando para uma situação preocupante do ponto de vista da competitividade e sobrevivência futuras da economia e empresas portuguesas, esconde, não obstante, os aspectos mais positivos desta evolução, e que têm que ver, no essencial, com uma certa inversão de tendência registada a partir do início dos anos 90 e, fundamentalmente, nos últimos 2/3 anos, traduzida num aumento tendencial e razoavelmente sustentado do peso, neste domínio, das indústrias de nível tecnológico elevado ou médio, destacando-se, entre estas, as caracterizadas por elevadas economias de escala (veículos automóveis, havendo que salientar, em particular, o impacto do projecto da AutoEuropa) e as que recorrem, de forma intensiva, a estratégias de diferenciação do produto (máquinas eléctricas, aparelhos de som e imagem, designadamente), se quisermos utilizar a classificação da OCDE (de acordo com o nível tecnológico dos produtos, a utilização dos factores de competitividade, o nível salarial das indústrias e o grau de qualificação dos empregos), em desfavor dos sectores de reduzido nível tecnológico baseados na exploração de mão de obra barata e pouco qualificada e, em menor grau, das actividades que privilegiam um acesso facilitado a recursos naturais significativos. As exportações intensivas em I&D, por seu lado, permanecem reduzidas, tendo o seu peso diminuído ainda mais, ao longo deste período, apesar da ligeira subida registada nos últimos três anos.

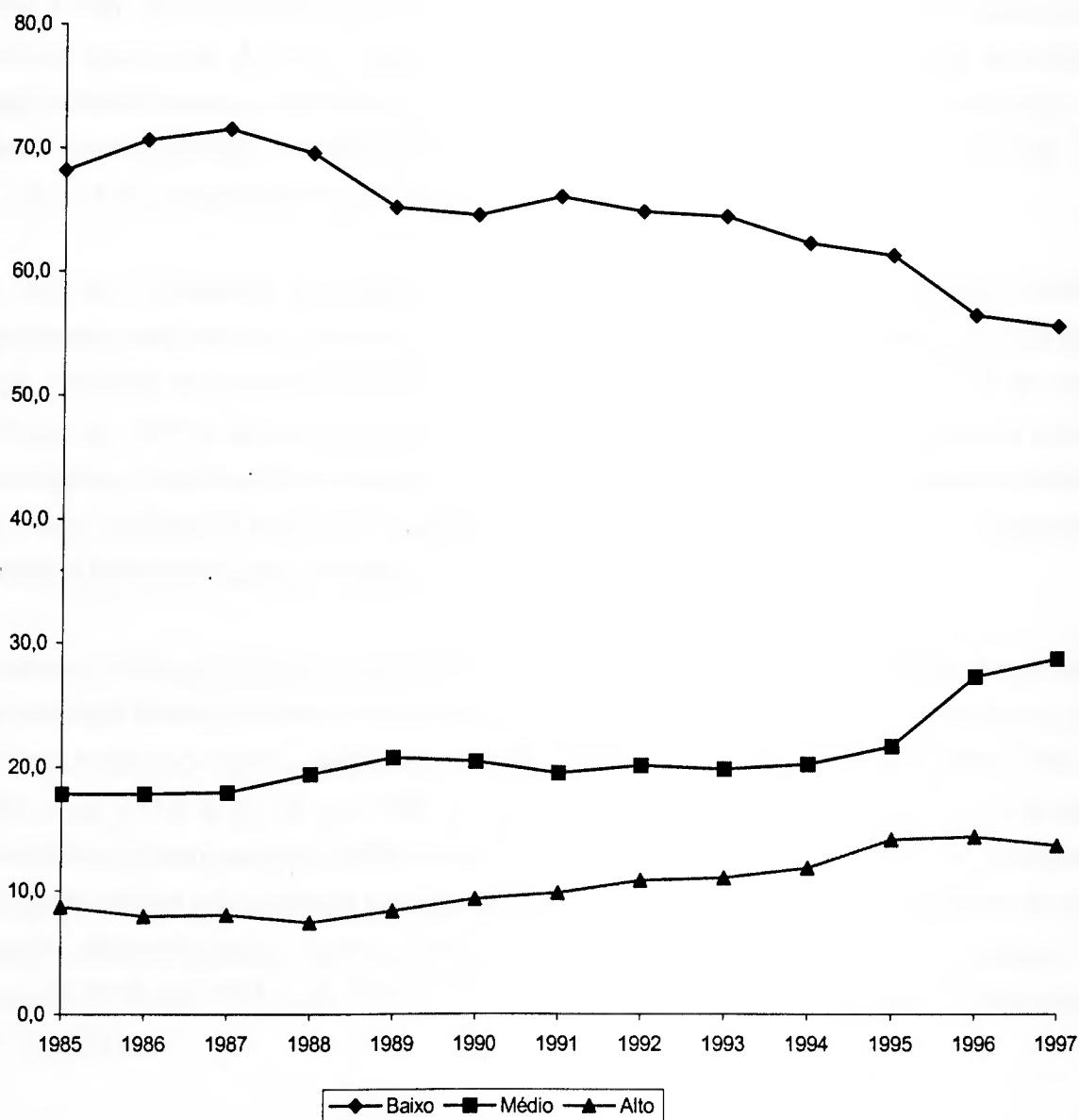


**Evolução da Estrutura das Exportações por Factor Chave de Competitividade (1985-1997)**

(em %)	Acesso a Recursos Naturais	Mão de Obra Barata	Economias de Escala	Diferenciação do Produto	I&D
1985	21,2	37,1	23,8	10,3	2,3
1986	21,3	40,8	22,5	9,6	2,1
1987	20,5	42,6	22,1	10,2	2,0
1988	20,4	41,0	23,3	9,7	1,9
1989	19,2	38,9	23,3	10,7	2,0
1990	18,9	40,3	21,5	11,6	1,9
1991	19,7	41,4	20,4	11,9	1,9
1992	18,7	41,4	20,8	12,8	2,0
1993	18,7	41,2	19,8	13,7	1,8
1994	18,4	38,8	20,7	14,5	1,8
1995	19,5	36,6	24,1	14,7	2,0
1996	17,5	35,4	27,5	15,4	2,0
1997	17,4	34,5	28,3	15,2	2,2

Fontes: INE, DGC e OCDE.

**Evolução da Estrutura das Exportações por Nível Tecnológico dos Produtos (1985-1997) - em %**



Fontes: INE, DGC e OCDE.

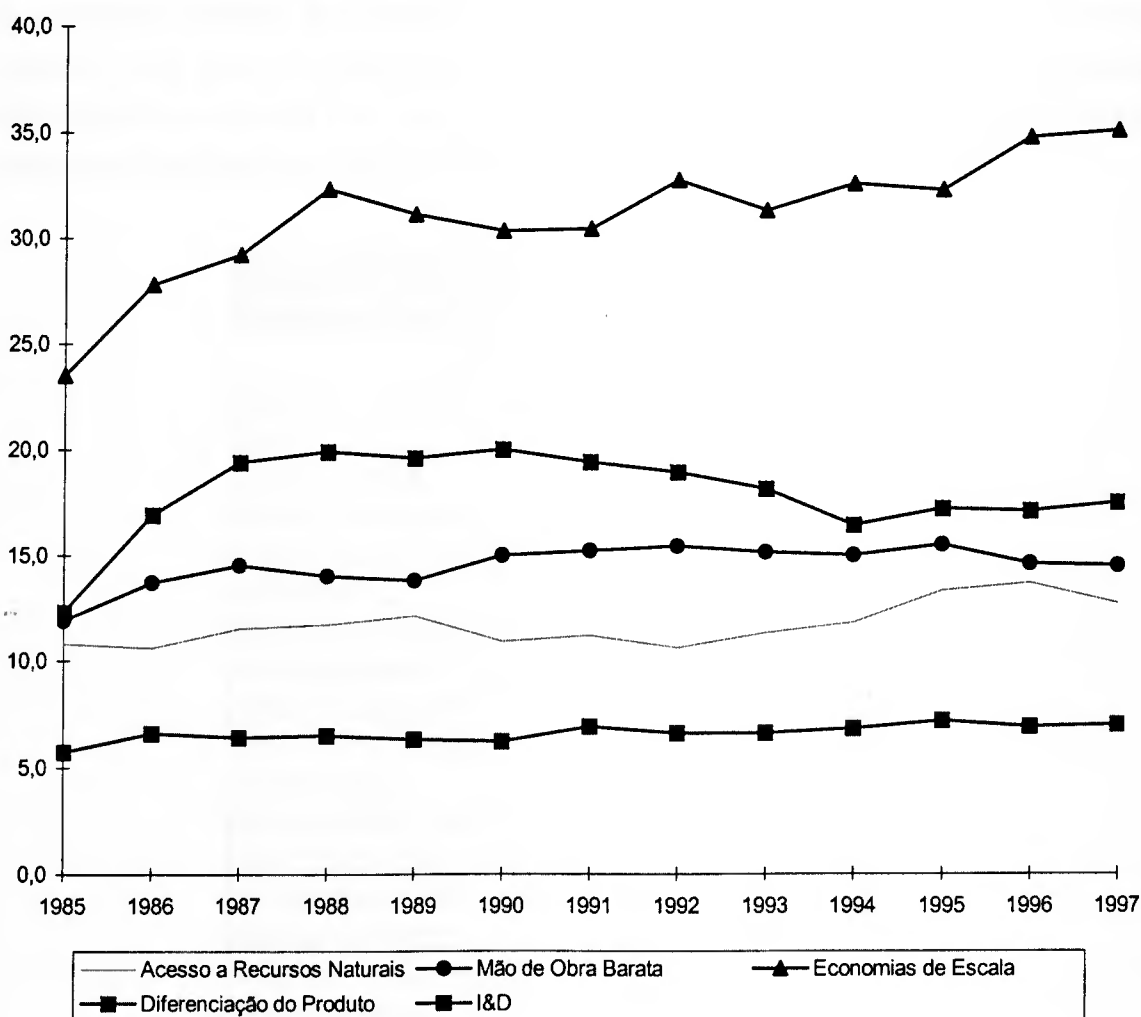
Relativamente à estrutura das importações de bens, é de referir, em primeiro lugar, que, à semelhança do que aconteceu com as exportações, o peso da indústria transformadora aumenta, ao longo do período considerado, neste caso de forma bastante mais acentuada (de cerca de 64%, em 1985, para 87%, em 1997), à custa das actividades extractivas e, nomeadamente, de uma diminuição relativa das importações de combustíveis, que passam de um peso de 25,9%, em 1985, para 6%, em 1997.

Considerando a utilização de factores de competitividade por parte dos produtos manufacturados importados, constata-se que as importações mais relevantes pertencem ao grupo de bens caracterizados por elevadas economias de escala, cujo peso no total de entradas se acentuou entre 1985 e 1997, tendo passado de 23,5% para 35,1%, representado, no essencial, pela importação de veículos automóveis. A seguir, figuram as importações de produtos que requerem fornecedores especializados (máquinas eléctricas, material de rádio) e de elevada intensidade de mão de obra barata (têxteis, vestuário e calçado), por esta ordem, com pesos de cerca de 12%, em 1985, e de 17,5% e 14,5%, respectivamente, em 1997.

O peso das importações de produtos intensivos em recursos naturais, por seu lado, aumentou ligeiramente neste período, passando de cerca de 11%, em 1985, para 12,7%, em 1997. Em último lugar, aparecem os produtos de elevada intensidade em I&D, que representam apenas 7% do total de entradas em 1997 (o que tem a ver com a subespecialização da economia portuguesa em produtos que requerem a exploração de vantagens competitivas de médio e longo prazo), apesar da tendência de subida registada, a este nível, nomeadamente a partir de 1990 (computadores e máquinas de escritório, telecomunicações, produtos farmacêuticos).

Quanto ao nível tecnológico dos bens importados, é de referir que continuam a predominar os produtos de tecnologia intermédia (veículos automóveis) e fraca (agro-alimentares, têxteis, vestuário e calçado), por esta ordem, com pesos, crescentes, no total de entradas de, respectivamente, 26% e 25%, em 1985, e de 38,5% e 32,7%, em 1997. É de salientar ainda que, após um período de aumento pronunciado do seu peso no conjunto dos bens importados, entre 1985 e 1991, os produtos de tecnologia elevada (computadores e máquinas de escritório, máquinas eléctricas, aparelhos de som e imagem, telecomunicações) vêem regredir novamente a sua importância no total de entradas, que passa de 22,2%, em 1991, para 15,6%, em 1997, situando-se, mesmo assim, acima do nível registado em 1985 (14%).

**Evolução da Estrutura das Importações por Factor Chave de Competitividade (1985-1997) - em %**



Fontes: INE, DGC e OCDE.

Cruzando agora estas duas estruturas, utilizando, para o efeito, os resultados acumulados do comércio internacional entre Janeiro e Dezembro de 1997, verificamos, facilmente, que a economia portuguesa revela vantagens comparativas reveladas - quando (exportações/importações) > 1, ou seja, quando a taxa de cobertura é maior que 100% - e, portanto, especializa-se em sectores como os têxteis, vestuário, calçado, madeira e cortiça, cerâmica e vidro, pasta e papel, intensivos, à excepção deste último, em mão de obra barata e recursos naturais, de baixos níveis tecnológicos e de qualificação dos empregos, dependendo em tudo o resto do exterior e, nomeadamente, nas actividades intensivas em I&D, diferenciação do produto e, em menor grau, devido ao impacto da criação do mercado interno europeu, nas indústrias de elevadas economias de escala.

O posicionamento competitivo da indústria portuguesa coloca, pela expressividade da situação, um desafio de grande dimensão e que se traduz, apesar das novas oportunidades abertas pela criação do mercado interno europeu, nas indústrias explorando, activamente, economias de escala, na passagem de um modelo produtivo exageradamente suportado pelo baixo custo do trabalho, para um modelo produtivo muito mais suportado pela intensidade dos esforços em I&D e pela capacidade de diferenciação dos produtos e de fornecimento de serviços especializados, no quadro de um aumento drástico da capacidade empresarial, organizacional e tecnológica, de base nacional.

<b>Taxa de Cobertura por Actividades Económicas, Resultados Acumulados do Com. Externo de Janeiro a Dez. de 1997 (em %)</b>	
Total	69,0
Agricultura, Produção Animal, Caça e Silvicultura	10,6
Pesca	67,0
Indústrias Extractivas	12,4
Indústrias Transformadoras (Total)	77,6
Indústrias Alimentares, Bebidas e Tabaco	52,9
Indústria Têxtil	191,1
Indústria de Couro e Produtos do Couro	239,2
Indústrias de Madeira e Cortiça	390,9
Indústrias de Pasta e Papel	121,8
Coque, Produtos Petrolíferos	79,0
Indústria Química	31,4
Borracha e Matérias Plásticas	41,7
Outros Produtos Minerais Não Metálicos	181,1
Ind. Metalúrgicas de Base e Produtos Metálicos	34,8
Máquinas e Equipamentos	32,9
Equipamento Eléctrico e de Óptica	64,8
Material de Transporte	71,5
Outras Indústrias Transformadoras	71,6

Fonte: INE.

O desequilíbrio quantitativo entre exportações e importações, em favor destas últimas, é evidente, quer em termos globais (a taxa de cobertura ronda os 69%), quer para a maior parte das actividades económicas.

### **1.2.1.3. Evolução da Repartição do Comércio Externo Português por Países e Zonas Económicas (1985-1997)**

Nesta década, constata-se, nomeadamente, uma intensificação das trocas comerciais com os restantes países da União Europeia<sup>[6]</sup>, uma diminuição do relacionamento comercial com os EUA e, do lado das importações, com os países membros da OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), e uma reduzida actividade de parceria comercial com os PALOP e, mais importante do que tudo, com os países do Sueste Asiático e China, que revelam, de alguns anos a esta parte, uma enorme pujança em termos económicos, constituindo, sem dúvida, o pólo regional mais dinâmico e de maiores potencialidades de desenvolvimento futuro.

O peso das exportações dirigidas à União Europeia passou de cerca de 69%, em 1985, para 80,2%, em 1997, consequência do aprofundamento do processo de integração europeia. O principal destino dos produtos portugueses passou a ser a Alemanha, substituindo o Reino Unido que ocupava esta posição antes da adesão de Portugal à CE. Merece destaque o aumento da importância do mercado espanhol (decorrente da reduzida distância psicológica que o separa do nosso país), que constitui, em 1997, o segundo destino das exportações portuguesas, mais que triplicando o seu peso, passando de cerca de 4%, em 1985, para 14,1%, em 1997.

Por outro lado, é de salientar que o peso das exportações portuguesas dirigidas a outros estados membros, de 80,2% em 1997, é dos mais elevados dentro da União Europeia.

O peso das exportações destinadas aos EUA reduziu-se, sensivelmente, para metade, tendo passado de 9,2% para 4,8%, entre 1985 e 1997. O mercado dos PALOP, outrora um espaço comercial importante para Portugal, nomeadamente no início da década de 70, quando rondava os 20% das exportações, já só representava 3,9% e 2,9% do total de saídas, respectivamente, em 1985 e 1997. Finalmente, é de salientar a reduzida importância dos mercados asiáticos para os sectores exportadores portugueses, rondando os 2,5%, 3%, ao longo deste período, que parecem relativamente alheados das oportunidades de negócio potencialmente resultantes do forte dinamismo económico registado neste bloco regional.

---

<sup>[6]</sup> Até 1985, faziam parte da CE, actualmente União Europeia, a República Federal da Alemanha, França, Itália, Luxemburgo, Holanda, Bélgica, Reino Unido, Irlanda, Dinamarca e a Grécia. Em 1986, aderiram Portugal e Espanha. Em 1995, passaram a fazer parte da União Europeia a Áustria, Finlândia e a Suécia.

Em conclusão, pode-se dizer que é enorme a dependência do mercado europeu, o que revela alguma falta de dinamismo na procura de novos mercados, principalmente nos países de crescimento mais pujante. Este facto, conjuntamente com a orientação dominante do nosso perfil de especialização para mercados saturados, agrava ainda mais os problemas de competitividade da economia e empresas portuguesas.

Repartição das Saídas por Países e Zonas Económicas (1985-1997)						
(em %)	1985	1988	1991	1993	1995	1997
União Europeia	68,9	78,4	81,6	80,6	81,1	80,2
França	12,7	15,2	14,4	15,2	14,2	14,1
Bélgica-Luxemburgo	3,6	3,2	3,2	3,5	3,1	4,5
Países Baixos	6,9	5,9	5,7	5,3	5,4	4,8
Alemanha	13,8	14,7	19,1	19,6	21,5	20,0
Itália	3,9	4,2	4,0	3,2	3,4	3,9
Reino Unido	14,6	14,3	10,8	11,4	11,1	12,1
Espanha	4,1	11,2	14,9	14,6	15,2	14,1
Suécia	3,7	4,0	3,8	2,6	2,2	2,1
EFTA	4,6	4,0	3,3	3,2	3,1	2,2
OPEP	2,5	1,1	0,6	1,0	0,7	0,6
PALOP	3,9	2,7	4,2	3,2	2,5	2,9
América	12,9	7,8	5,6	6,3	6,7	7,3
EUA	9,2	5,9	3,8	4,4	4,5	4,8
Ásia	2,6	2,5	2,3	2,9	3,2	2,8
China	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Japão	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8	0,7

Fontes: INE e DGC.

Relativamente às importações, é de referir que, à semelhança do que aconteceu com as exportações, o peso das entradas provenientes da União Europeia aumentou, significativamente, passando de cerca de 49% para 75,3%, entre 1985 e 1997. A Espanha passou a ser o principal fornecedor de produtos em Portugal, substituindo, neste papel, a Alemanha, a partir de 1991. É importante salientar ainda que, no nosso país, o peso das importações provenientes dos restantes Estados Membros, de 75,3% em 1997, é, também, um dos mais elevados no conjunto da União Europeia.

O peso das importações provenientes dos Estados Unidos sofreu, de igual forma, uma redução significativa, passando de 9,7%, em 1985, para 3,3%, em 1997. Os PALOP, outrora importantes fornecedores do nosso país, responsáveis, no início da década de 70, por cerca de 13% do total de

entradas, revelaram-se, deste ponto de vista, ao longo dos últimos 15 anos, substancialmente menos importantes, sendo o peso dos seus fornecimentos de apenas de 1,2% e de 0,3%, respectivamente em 1985 e 1997. Por outro lado, a redução das importações de combustíveis, neste período, fez com que o peso das entradas oriundas dos países membros da OPEP baixasse significativamente, passando de 17,3%, em 1985, para 4,7%, em 1997.

A Ásia continua, à semelhança do que acontece nas exportações, a desempenhar um papel relativamente marginal, enquanto origem das nossas importações.

Repartição das Entradas por Países e Zonas Económicas (1985-1997)						
(em %)	1985	1988	1991	1993	1995	1997
União Europeia	48,8	70,4	74,8	74,6	74,7	75,3
França	8,1	11,5	11,9	12,7	11,8	10,8
Bélgica-Luxemburgo	2,1	4,1	4,0	3,8	3,3	3,1
Países Baixos	3,2	4,8	6,1	4,9	4,5	4,5
Alemanha	11,8	14,7	15,0	15,0	14,8	15,0
Itália	5,2	9,2	10,3	8,7	8,4	8,1
Reino Unido	7,5	8,3	7,5	7,4	6,6	7,0
Espanha	7,4	13,1	15,8	17,9	21,2	23,0
EFTA	3,6	4,1	3,3	3,5	2,9	2,2
OPEP	17,3	5,0	4,8	5,0	5,1	4,7
PALOP	1,2	0,2	0,5	0,1	0,1	0,3
América	17,1	9,8	7,8	6,2	6,6	6,6
EUA	9,7	4,3	3,4	3,2	3,3	3,3
Ásia	6,8	6,9	5,9	6,8	6,3	6,5
China	0,1	0,4	0,3	0,8	0,6	0,7
Japão	3,0	3,7	2,9	3,2	2,2	2,5

Fontes: INE e DGC.

Cruzando agora as duas estruturas, à semelhança do que foi feito aquando da repartição das entradas e saídas por actividades económicas, utilizando, para o efeito, os resultados acumulados do comércio internacional entre Janeiro e Dezembro de 1997, confirma-se o desequilíbrio, mais ou menos evidente, entre exportações e importações, em favor destas últimas, quer em termos globais, quer ao nível da União Europeia e dos restantes blocos regionais e/ou económicos, com excepção dos PALOP e da Oceânia, quer para a maior parte dos países considerados.



A balança comercial portuguesa, em 1997, por exemplo, apenas atingiu valores superiores a 20 e 10 milhões de contos de superavit com 4 (2 da União Europeia, mais Angola e Cabo Verde) e 7 países, respectivamente (Freire de Sousa, 1997).

<b>Taxa de Cobertura por Zonas Económicas e Países do Comércio Internacional, Resultados Acumulados entre Janeiro e Dezembro de 1997 (em %)</b>	
Mundo	69,0
União Europeia	73,5
França	90,1
Bélgica-Luxemburgo	98,8
Países Baixos	73,3
Alemanha	91,8
Itália	33,2
Reino Unido	118,9
Irlanda	45,3
Dinamarca	188,6
Grécia	247,1
Espanha	42,4
Suécia	127,7
Finlândia	88,3
Áustria	133,7
EFTA	69,2
OPEP	8,6
PALOP	742,5
Resto da Europa	60,1
Resto de África	40,3
América	76,4
EUA	101,9
Canadá	139,9
Brasil	39,5
Argentina	59,4
Ásia	30,2
Índia	11,1
Malásia	20,7
China	19,1
Japão	18,0
Taiwan	24,6
Hong-Kong	171,8
Oceânia	142,4

Fonte: INE.

#### **1.2.1.4. Evolução da Rendibilidade nos Sectores Industriais de Bens Transaccionáveis, expostos à Concorrência Internacional, ao longo da última década**

Neste domínio, importa começar por salientar que a política de "escudo forte" de 1991 e 1992 (a desvalorização deslizante do escudo terminou, terminando, assim, a possibilidade "tradicional" de manter uma competitividade-preço assente numa desvalorização paralela ao diferencial de inflação), sustentada a partir de um aumento progressivo das taxas de juro nominais, o elevado e crescente peso dos encargos financeiros, associado não só ao aumento das taxas de juro, como também ao crescente desequilíbrio das estruturas financeiras das PME, com crescente incorporação de capital alheio, o crescimento muito rápido, no período 1990-1992, dos CTUP (Custos em Trabalho por Unidade Produzida), à revelia do que se passa na maior parte dos nossos parceiros comunitários, o agravamento da conjuntura internacional e a degradação da procura externa, e o processo de globalização das economias e, em particular, a construção do mercado interno europeu, com os seus efeitos de racionalização, derivados, sobretudo, da intensificação do processo concorrencial, num contexto em que se procuravam consolidar os ganhos económico-financeiros que deveriam advir dos investimentos realizados até 1991, no âmbito, fundamentalmente, do PEDIP I, estiveram na base da descida significativa dos níveis de rendibilidade das empresas industriais portuguesas, experimentada no fim da década de 80 e no início dos anos 90. De então para cá, a recuperação, ainda que não muito rápida, da economia internacional e doméstica, a partir de 1994, a estabilização do valor do escudo e a descida progressiva das taxas de juro, à medida que a desinflação se foi desenvolvendo, contribuíram para amenizar esta evolução negativa, registando-se mesmo, em alguns anos, e em determinados sectores, subidas dos níveis de rendibilidade, a maior parte das quais, no entanto, pouco significativas.

Se até aos últimos anos da década de 80, a desvalorização tendencial e progressiva do escudo permitia a obtenção de níveis de rendibilidade dos capitais próprios bastante elevados, mesmo com graus de endividamento sucessivamente mais fortes (na medida em que, com a desvalorização, a rendibilidade do activo total superava, em muito, a rendibilidade do capital alheio, permitindo o desencadeamento do chamado efeito de alavanca financeira), a partir dessa altura, e, nomeadamente, em 1991 e 1992, com o advento das políticas de "escudo forte", o desequilíbrio revelado ao nível das estruturas financeiras da maior parte das empresas, nomeadamente das PME, torna-se muito preocupante, tendo em vista a obtenção de níveis de rendibilidade dos capitais próprios minimamente compensadores, o reequilíbrio das suas estruturas financeiras e o seu upgrading competitivo (a valorização do escudo, baseada na manutenção de taxas juro nominais elevadas, face à falta de competitividade das exportações portuguesas, determinou que a rendibilidade do capital total fosse pouco maior que o custo do capital alheio, daí se explicando, nos primeiros anos da presente década, a descida pronunciada das taxas de rendibilidade dos capitais próprios).

Nos sectores de bens transaccionáveis, nos quais se inclui, em geral, a indústria transformadora, o fim, em 1989-1990, do regime de desvalorização deslizante do escudo e a definição e implementação, entre 1990 e 1992, de políticas de “escudo forte”, sustentadas pela manutenção de taxas de juro nominais elevadas, traduziram-se, essencialmente, pelo lado dos sectores exportadores, num crescimento bastante mais lento do preço das exportações (chegando a ser negativo em 1992), neste período, por forma a se poderem manter as quotas de mercado nos mercados internacionais (a falta de poder de mercado dos exportadores portugueses, sendo, na sua grande maioria, price-taker’s, associada ao baixo valor acrescentado das nossas exportações, assentes na utilização intensiva de mão de obra barata e no acesso a recursos naturais, explicam, em grande medida, esta evolução). Paralelamente, os CTUP cresciam de forma bastante rápida e as taxas de inflação eram superiores aos ritmos de crescimento do preço das exportações, determinando uma descida forte e progressiva, entre 1988/1989 e 1992/1993, dos níveis de rendibilidade dos exportadores portugueses. A recuperação dos mercados internacionais, a partir de 1994, a maior contenção nas políticas de rendimentos e preços e a estabilização do valor escudo, amenizaram, um pouco, esta evolução.

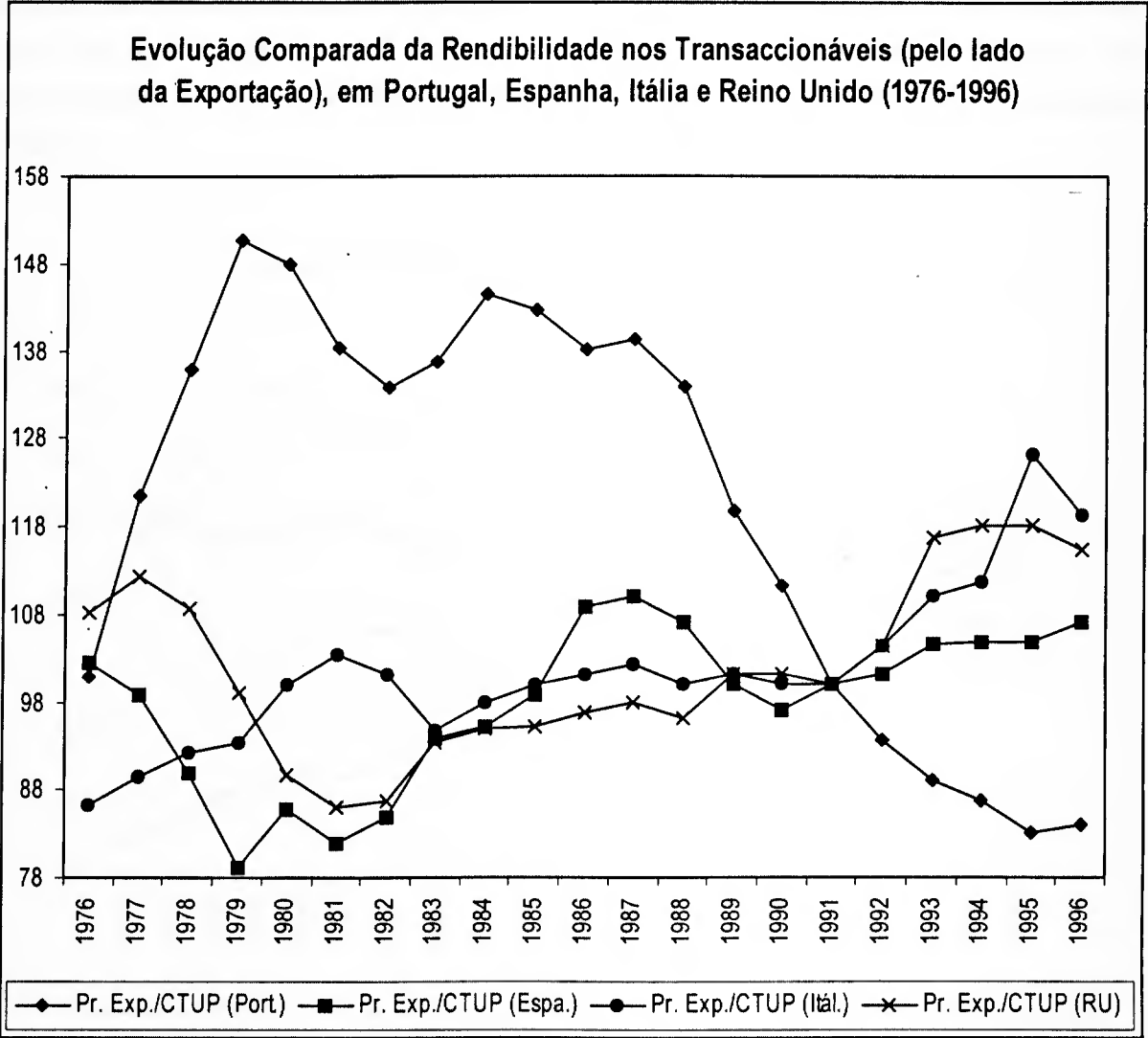
	1976	1980	1983	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Preços da Export./CTUP (*) (**)	100,9	148,0	136,8	138,2	139,2	133,8	119,5	111,5	100,0	93,6	89,0	86,6	83,1	83,9
Preços da Exportação/IPC (**)	134,2	156,8	145,8	131,6	130,0	128,8	121,9	112,4	100,0	87,9	85,8	86,4	86,3	85,4
Pr. da Export./Volume Export. (**)	48,4	85,5	111,1	127,6	123,8	125,1	109,9	100,4	100,0	90,7	98,9	91,3	86,3	80,7
Taxa Var. Preços Export. (em %)	7,0	23,4	29,0	3,3	8,4	10,4	5,8	2,9	0,2	-2,3	4,4	5,5	4,0	2,2
Taxa de Inflação (em %) ·	16,8	21,6	25,8	13,0	9,6	11,4	11,8	11,6	12,6	11,1	7,0	4,8	4,1	3,3
Taxa Var. Preços Import. (em %)	12,4	28,0	34,3	-8,7	6,3	7,0	7,8	3,2	0,2	-5,1	5,1	3,5	2,2	3,0

Fonte: Estatísticas da OCDE; (\*) - Neste indicador, são utilizados os preços relativos das exportações e os CTUP relativizados; (\*\*) - Em índices.

Nos bens transaccionáveis orientados exclusiva ou, pelo menos, predominantemente para o mercado interno, constata-se, também, uma descida dos seus níveis de rendibilidade, a partir, nomeadamente, de 1988/1989, derivada, num contexto de abertura gradual do mercado interno à concorrência do exterior, do crescimento rápido dos CTUP, nomeadamente no período 1990-1992, e do crescimento mais forte dos preços internos, quando comparado com o dos preços das importações, mantendo-se estes, muitas vezes, abaixo dos praticados no mercado doméstico, pelos produtores nacionais. O resultado fundamental deste processo foi o grande aumento da penetração de importações e a redução da quota nacional no mercado interno.

Esta evolução negativa, ao nível da rendibilidade, designadamente, da indústria transformadora nacional, não se verifica, ou verifica-se de forma bastante mais amortecida, nos nossos principais

parceiros comerciais e, em geral, na Europa Comunitária. A comparação entre a nossa evolução, neste domínio, com a verificada, por exemplo, em Espanha, Itália e Reino Unido (não nos devemos esquecer, contudo, das políticas de desvalorização competitiva da peseta, lira e da libra, seguidas, por estes países, entre 1993 e 1995), é feita no gráfico seguinte.



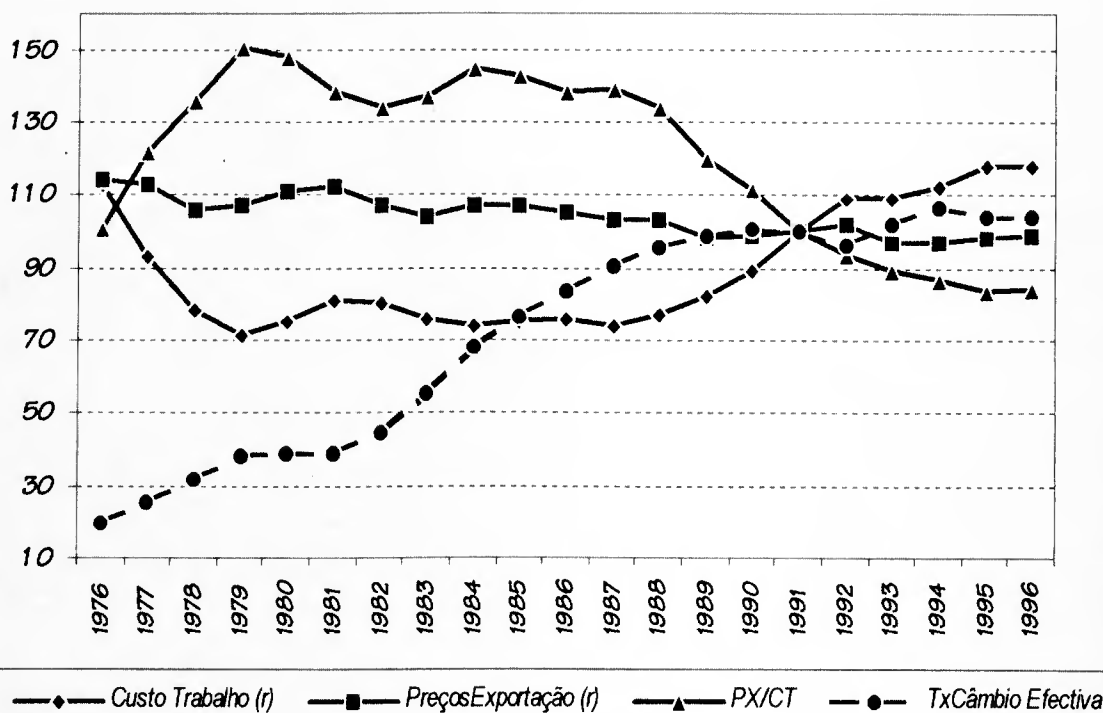
Fonte: Estatísticas da OCDE; Nota: são utilizados os preços relativos das exportações e os CTUP relativizados.

Verificamos que, enquanto a relação entre o preço relativo das exportações e os CTUP relativizados, em Portugal, decresceu, sistematicamente, entre 1988 e 1995, o mesmo indicador, em Espanha, Itália e Reino Unido, tende, no mesmo período, a subir de forma moderada ou forte, nalguns anos (com excepção para a economia espanhola, de 1988 a 1991), devido ao maior e crescente valor acrescentado das suas produções e, consequentemente, ao aumento do seu poder de mercado na economia europeia e global, apostando-se, de forma cada vez mais credível e efectiva, na valorização

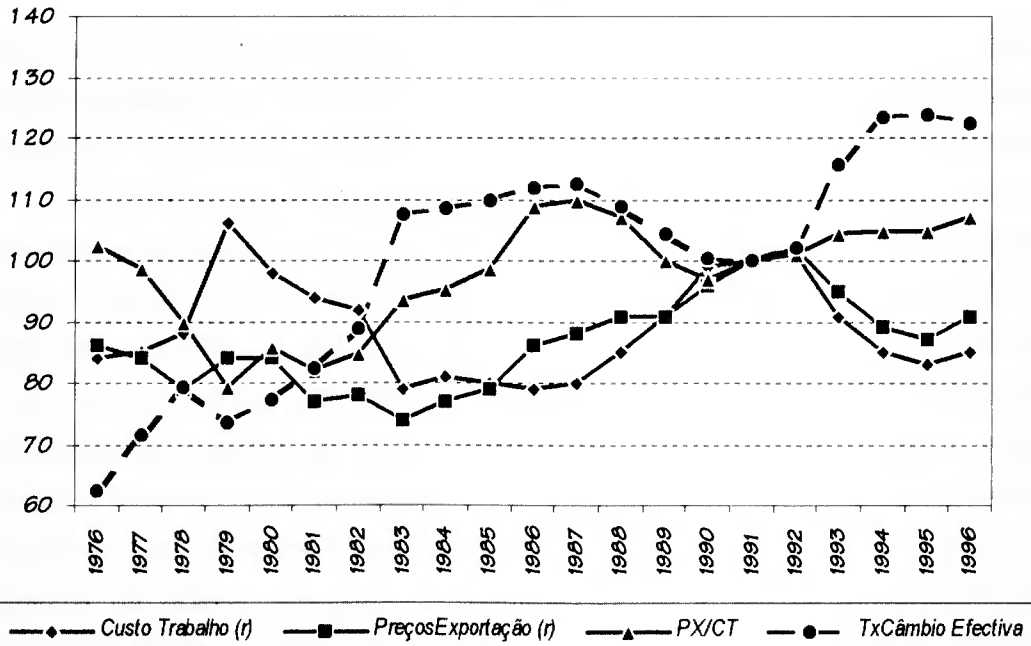
dos factores intangíveis de competitividade, associados à diferenciação do produto, à valorização da I&D e à promoção de uma maior articulação entre saber, tecnologias e procura.

A descida mais pronunciada e sustentada dos níveis de rendibilidade da indústria transformadora portuguesa (ver, também, gráficos seguintes) tem, por isso, não só a ver com o ciclo conjuntural da economia internacional, comunitária e portuguesa e com as orientações seguidas ao nível da política cambial, em determinada altura, como também, e sobretudo, com os seus atrasos estruturais de desenvolvimento, tornando mais difícil a sua adaptação ao novo contexto internacional e paradigma competitivo.

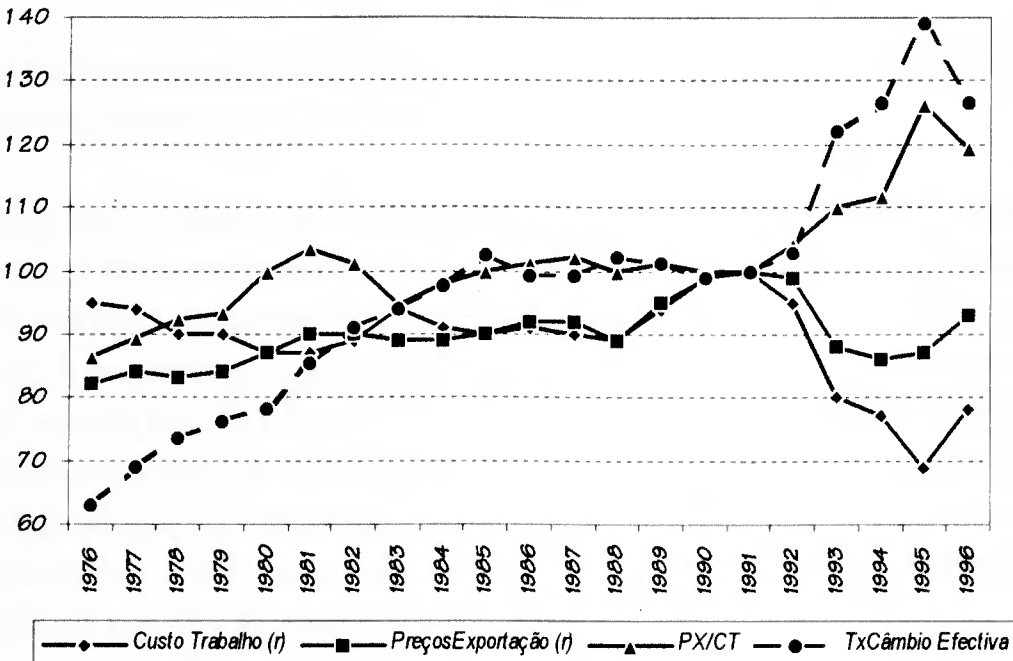
**Evolução da Rendibilidade do Sector Exportador em Portugal**  
(Índice 1991=100)



**Evolução da Rendibilidade do Sector Exportador em Espanha**  
(Índice 1991=100)



**Evolução da Rendibilidade do Sector Exportador em Itália**  
(Índice 1991=100)



Fonte: Estatísticas da OCDE.

### 1.2.2.O Investimento Directo Estrangeiro em Portugal (1985-1997)

É importante começar por salientar que, em face da forte propensão à exportação das empresas estrangeiras instaladas em Portugal, o investimento directo externo contribuiu, nesta última década, para dinamizar e, em parte, para diversificar as exportações portuguesas, fazendo aumentar, a este nível, o peso, em especial, dos produtos caracterizados por elevadas economias de escala, produtividade e intensidade em capital (máquinas e veículos automóveis). O investimento directo estrangeiro permitiu, também, ao promover a constituição de redes de fornecedores nacionais especializados e qualificados destes grandes clientes externos - com os benefícios daqui decorrentes, para as PME envolvidas, em termos de conhecimento dos mercados internacionais e das particularidades do negócio, de acesso a novos métodos e técnicas de gestão e organização, tecnologias e a certos contactos relevantes e, consequentemente, de capacidade competitiva destas (registaram-se, para além disso, alguns efeitos de demonstração importantes, a este nível) -, o investimento no exterior por parte de vários pequenos e médios empresários portugueses, internacionalizando-se actividades e diversificando-se mercados, o que revela, uma vez mais, a estreita ligação existente entre os movimentos de entrada e saída de investimento directo, já referida aquando da definição do carácter sistémico da internacionalização empresarial.

O seu papel na expansão económica que se viveu no final da década de oitenta e na redução do desemprego, pelo menos até 1992, deve ser, de igual forma, realçado.

De 1985 até aos nossos dias, podemos definir três fases distintas em termos de evolução do investimento directo estrangeiro no nosso país: a primeira, entre 1985 e 1990, caracterizada por um crescimento acentuado do saldo do IDE em Portugal, que passa de 35,9 milhões de contos, em 1985, para 371,2 milhões de contos, em 1990. Esta evolução significativa está associada, entre outras coisas, ao baixo custo da mão de obra, ao aproveitamento de vantagens como o acesso aos fundos estruturais provenientes da Comunidade Europeia e, no caso dos países não pertencentes a este bloco regional, a um mercado alargado, sofisticado e diferenciado de mais de 300 milhões de pessoas, ultrapassando-se, desta forma, barreiras aduaneiras, e a concessão de incentivos fiscais ao investimento, e ao início do processo de privatizações, em 1989.

A segunda, entre 1990 e 1995, caracterizada por uma descida persistente do saldo do IDE em Portugal, que passa de 371,2 milhões de contos, em 1990, para 104,2 milhões de contos, em 1995, resultante não só do ciclo económico recessivo vivido pela economia europeia no início dos anos 90, mas também de alterações nas estratégias empresariais das multinacionais, decorrentes, em termos globais, da globalização, da aceleração do progresso tecnológico e da redução do ciclo de vida dos

produtos - reflectidas, no nosso caso particular, num forte desinvestimento destas na indústria transformadora nacional, a partir de 1995, que atinge o montante de cerca de 336,4 milhões de contos em 1996, cerca de onze vezes mais do que o valor alcançado em 1994 -, da redução, neste período, das oportunidades de entrada nos nossos sectores financeiro, comercial e imobiliário e do aparecimento de novas áreas de atracção de investimento estrangeiro, no Sueste Asiático e na Europa Central e de Leste.

De 1995 para cá, não obstante, designadamente, a concorrência exercida, a este nível, pelos países do Sueste Asiático e da Europa Central e Oriental, em fase de transição para economias de mercado, tem-se registado uma forte recuperação do IDE em Portugal, cujo saldo passou de 104,2 milhões de contos, em 1995, para 302,9 milhões de contos, em 1997, associada a uma nova fase de crescimento, razoavelmente elevado, da economia internacional e, em particular, da economia portuguesa, cujo dinamismo, neste período, se situa bem acima do da média da União Europeia, ao surgimento de novas oportunidades de investimento nos sectores financeiro, imobiliário, de comércio, restaurantes e hotéis, e de transportes e armazenagem, ao despoletar de uma nova vaga de privatizações e à crescente globalização das economias e empresas, ultrapassados que estão os seus principais efeitos pró-reestruturação.

Saldo do IDE em Portugal, em milhões de contos (1985-1997)												
1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
35,9	23,1	65,5	133,1	273,3	371,2	363,3	295,7	249,2	208,2	104,2	109,1	302,9

Fonte: Banco de Portugal.

No que diz respeito à origem geográfica do IDE em Portugal, há que realçar, em primeiro lugar, a grande, e tendencialmente crescente, importância dos fluxos provenientes da União Europeia, ao longo do período 1985-1997 - sobrevalorizada estatisticamente, no entanto, na medida em que uma parte deste investimento foi realizado por filiais europeias de multinacionais sediadas e com centros de decisão nos EUA e Japão -, que representam cerca de 79,5% do IDE bruto em Portugal, em 1997. Merecem destaque, no quadro da União Europeia, o Reino Unido, que foi, com excepção dos anos de 1994 e 1995, o país que mais investiu em Portugal, durante este período, tendo sido responsável, em 1997, por cerca de 30% do IDE, e, a alguma distância, a França e Espanha, cujo peso, neste domínio, tem vindo, tendencialmente, a sair reforçado. Em contrapartida, os EUA têm-se revelado progressivamente menos importantes, passando de um peso no IDE bruto em Portugal de 27,3%, em 1985, para 6,9%, em 1997.



**IDE Bruto em Portugal (\*), por Origem Geográfica, 1985-1997 (em %)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
União Europeia	57,0	76,3	65,4	68,4	69,2	70,8	74,4	75,4	75,3	73,8	79,7	82,0	79,5
Alemanha	4,3	10,8	7,2	7,3	4,4	5,4	4,0	7,5	9,0	17,8	8,4	5,3	5,6
Espanha	4,3	8,0	15,6	9,1	14,1	13,5	18,1	7,8	18,4	12,8	9,5	18,6	8,7
França	6,2	10,0	9,7	10,8	17,4	16,3	12,2	17,0	6,5	8,9	28,0	16,5	8,2
Reino Unido	30,5	38,7	22,0	25,2	20,3	20,1	18,2	31,8	21,7	12,1	19,4	23,6	29,6
Outros	11,7	8,8	10,9	16,0	13,0	15,5	21,9	11,3	19,7	22,2	14,4	18,0	27,4
Suíça	4,6	9,2	8,6	6,6	5,7	5,9	6,2	3,0	7,1	8,1	11,7	10,6	5,9
EUA	27,3	8,8	14,4	11,8	1,3	3,1	0,6	4,9	11,3	4,4	2,4	3,6	6,9
Resto do Mundo	11,1	5,7	11,6	13,2	23,8	20,2	18,8	16,7	6,3	13,7	6,2	3,8	7,7

Fonte: Banco de Portugal; (\*) - Inclui o desinvestimento.

Por sectores de actividade, é de destacar, em primeiro lugar, a crescente e muito forte orientação dos fluxos de investimento, no período 1987-1993, para o sector financeiro e de imóveis, representando mais de 50% do IDE bruto em Portugal, resultante, sobretudo, do aumento do grau de integração financeira, no quadro da construção do mercado interno europeu e da instituição consequente da livre movimentação de capitais, da reprivatização, a partir de 1989, de diversos grupos financeiros, nacionalizados desde 1975, e da crescente interligação entre os sistemas financeiros internacionais. A partir de 1994, este sector perde importância para os sectores do comércio e, nomeadamente, da indústria transformadora, passando este último, a partir de 1995, a ser o alvo mais apetecido dos investidores directos estrangeiros (37,1%, em 1997), à semelhança do que acontecia antes de 1987, muito contribuindo para este facto o projecto da AutoEuropa. Merece relevo, de igual forma, a perda de importância, nos anos 90, do sector da construção e obras públicas, fruto da redução tendencial, neste período, do investimento público em infraestruturas, e o peso crescente, neste domínio, nos últimos dois anos, do sector dos transportes, armazenagem e comunicações, responsável, em 1997, por cerca de 8% do IDE bruto em Portugal.

**IDE Bruto em Portugal, por Sector de Actividade, 1985-1997 (em %)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Agricultura, Silvicultura e Pescas	1,9	1,6	3,7	3,5	1,0	0,9	0,6	0,6	0,5	0,2	0,1	0,2	0,1
Indústria Transformadora	45,1	47,2	29,6	32,6	17,7	18,0	21,8	16,8	23,2	36,3	57,3	45,9	37,1
Electricidade, Gás, Água	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,2	0,3	5,1	1,0	6,6	3,5	0,5
Construção e Obras Públicas	0,3	1,2	1,2	4,4	10,2	8,2	5,8	4,7	2,3	1,4	1,6	1,0	0,4
Comércio, Restaurantes e Hotéis	15,9	26,0	18,9	17,6	12,8	10,1	6,8	7,9	7,5	16,1	9,5	12,8	29,9
Bancos e OIMF, Seguros, Op. sobre Imóveis e Serviços Prestados às Empresas	26,5	17,6	39,3	35,9	53,6	60,4	61,6	65,8	58,7	37,8	22,9	30,8	22,4
Outros	10,3	6,4	7,3	5,9	4,7	2,4	3,2	3,9	2,7	7,2	2,0	5,8	9,6

Fonte: Banco de Portugal.

### 1.2.3.O Investimento Directo de Portugal no Exterior (1985-1997)

Portugal tem sido, ao longo dos anos, um país importador de investimento e não um exportador (V. C. Simões, 1985 e 1997): historicamente, o IDE em Portugal tem superado, em muito, o investimento português no exterior. Até 1985, inclusive, as taxas de cobertura do primeiro pelo segundo rondavam, com excepção do período que vai de 1972 a 1974, os 10-15%. Com a adesão à CE, até sensivelmente 1990, esta taxa de cobertura baixou ainda mais, devido ao crescimento muito dinâmico, neste período, do IDE em Portugal, acompanhado da estagnação e/ou recessão do investimento português no estrangeiro. Com os anos 90, dá-se uma mudança importante: os fluxos líquidos de investimento directo para o exterior, com excepção do ano particularmente recessivo de 1993, ganham dinamismo, chegando mesmo a ultrapassar, pela primeira vez nos últimos 50 anos, em 1996, o saldo do IDE em Portugal, o que, em conjunto com a estagnação e recessão deste, até 1996, explica a subida da taxa de cobertura registada neste período. Em 1997, apesar do crescimento rápido do investimento português líquido no exterior (representando 1,7% do PIBpm, quando em finais da década de 80 não atingia sequer 0,1%), a recuperação muito forte do saldo do investimento directo estrangeiro em Portugal motivou a descida da taxa de cobertura, novamente para um valor abaixo dos 100%, mas, ainda assim, acima dos 95%.

Naturalmente que o resultado obtido em 1996 não corresponde, em bom rigor, a uma inversão do sentido dos fluxos de investimento, antes se devendo, em grande medida, ao elevado desinvestimento realizado, neste ano, por empresas estrangeiras a actuar em Portugal. No entanto, este facto não obsta a que se possa concluir que a apetência para investir no exterior, procurando e tirando proveito de novas oportunidades de negócio e globalizando-se actividades, pela diversificação de mercados e pela deslocalização de elos da cadeia de valor, tenda a ser cada vez maior - a mentalidade dos empresários, dispostos a correrem mais riscos, parece estar, assim, a mudar. O papel, nesta evolução, das políticas de apoio à internacionalização, estimulando e apoiando empresas, e das associações empresariais e infraestruturas tecnológicas, na melhoria dos referenciais competitivos e na divulgação e aproveitamento de oportunidades de negócio, deve ser, também, lembrado.

	Saldo do Investimento Português no Exterior, em milhões de contos	Taxa de Cobertura do IDE Líquido em Portugal pelo Saldo do Investimento Directo Português no Exterior (em %)
1985	3,8	10,6
1986	0,1	0,4
1987	-1,5	-2,3
1988	11,8	8,9
1989	13,4	4,9
1990	23,6	6,4
1991	68,4	18,8
1992	92,3	31,2
1993	22,6	9,1
1994	47,0	22,6
1995	103,3	99,1
1996	118,0	108,2
1997	290,3	95,8

Fonte: Banco de Portugal.

O sector da banca, seguros e imóveis continua a dominar a estrutura sectorial do investimento directo bruto português no exterior, representando, ao longo do período considerado, quase sempre, mais do que 50% destes fluxos e mesmo, nalguns anos, mais do que 60%, devido, entre outras razões, à crescente interligação entre os sistemas financeiros internacionais e à necessidade de assegurar uma presença efectiva e activa junto das muitas comunidades de emigrantes. A larga distância, com uma parcela bastante mais reduzida (com excepção de alguns picos significativos como os de 1985 e 1992, ligados à ocorrência de grandes projectos de investimento, como o desenvolvido pela Cimpor em Espanha), situa-se a indústria transformadora, cujo peso revelou, neste período, alguma tendência

para o crescimento, à custa, sobretudo, da importância, a este nível, das actividades comerciais e turísticas, por um lado, e de transportes, armazenagem e comunicações, por outro, cujos pesos passaram, respectivamente, de 14% e 17%, em 1989, para 8% e 13%, em 1997.

Exemplos de projectos volumosos em cada uma das actividades são, no sector bancário, o levado cabo pela Caixa Geral de Depósitos, em Espanha, na área da indústria transformadora, para além do já referido investimento da Cimpor, os desenvolvidos pela Sonae Indústria, Petrogal, Colep, também em Espanha, e pela Autosil, em França, e na área comercial, os efectuados pela Sonae, no Brasil, para tirar partido de um mercado muito vasto, pela Jerónimo Martins, na Polónia, assegurando uma presença directa num mercado emergente, com fortes potencialidades de crescimento, e pelo Grupo Pão de Açúcar, em Espanha, reforçando-se a sua presença neste mercado e explorando-se certos nichos de mercado até aí, razoavelmente, ignorados.

Investimento Directo Bruto de Portugal no Exterior, por Sector de Actividade, 1985-1997 (em %)										
	1985	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Indústria Transformadora	30	4	5	5	45	31	27	8	21	22
Comércio, Restaurantes e Hotéis	2	14	14	14	6	24	10	7	2	8
Transportes, Armazenagem e Comunicações	10	17	10	2	3	1	1	4	1	13
Bancos e OIMF, Seguros, Operações sobre Imóveis e Serviços Prestados às Empresas	56	60	67	78	45	42	59	64	45	55
Outros	2	5	4	1	1	2	3	17	31	2

Fontes: Banco de Portugal; V. C. Simões, 1997.

No que diz respeito à estrutura do investimento directo bruto português no exterior por países e zonas económicas/geográficas de destino, importa definir duas fases bem distintas de evolução: um primeiro período, entre 1985 e 1995, inclusive, em que o peso da União Europeia nestes fluxos de investimento cresce significativamente, passando de 8%, em 1985, para cerca de 81%, em 1995, o que não é, de modo nenhum, surpreendente, face à evolução similar registada pelos fluxos comerciais, na sequência da nossa adesão à CE e do aprofundamento da integração europeia, sendo de destacar, em particular, a importância crescente, neste domínio, de Espanha, que concentra cerca de 42% do investimento directo português no exterior, em 1995 (a maior parte dos projectos volumosos de internacionalização, incluindo os desenvolvidos pela Cimpor, Petrogal, Colep, Sonae Indústria, Caixa Geral de Depósitos e Grupo Pão de Açúcar, estão aqui concentrados), devido à forte proximidade geográfica, cultural e económica existente entre os dois países da Península Ibérica.

Outros destinos tradicionais na União Europeia são o Reino Unido e França, cujos pesos, não obstante, têm manifestado alguma tendência para a descida, nos últimos 5/6 anos. Não deixa de ser curioso o facto de a Alemanha, principal destino das exportações portuguesas, ter uma importância muito reduzida, ao longo deste período, enquanto receptor de investimento directo português (a falta de preparação de muitos investidores portugueses para entrar num mercado desenvolvido, exigente e competitivo, como é o alemão, constitui o principal factor inibidor destes fluxos).

Os investimentos na União Europeia têm sido, predominantemente, de natureza comercial, embora tenham começado a surgir, nos últimos anos, algumas grandes operações industriais, como o projecto da Cimpor, na Galiza, em 1992.

Ao longo deste período, houve uma reorientação do investimento directo português no exterior de destinos como os EUA, Brasil, Macau e PALOP, muito importantes até, sensivelmente, 1986/1987, para a União Europeia e, em particular, para Espanha e, em menor grau, para o Reino Unido e França, acompanhando, progressivamente, o nosso processo de integração europeia.

A partir de 1996, até aos nossos dias, dá-se uma mudança importante, com a perda significativa de importância, neste domínio, da União Europeia e, em particular, de Espanha, em favor de outros destinos, menos tradicionais, da Europa Comunitária e, sobretudo, de países não pertencentes à OCDE, como o Brasil, Marrocos, México, Argentina, Polónia e outros países da Europa Central e de Leste, deslocalizando-se produção industrial, para tirar partido dos diferenciais de custo da mão de obra, ou, simplesmente, explorando-se mercados muito vastos ou emergentes, de elevadas potencialidades de crescimento. A prossecução com sucesso dos esforços de estabilização económica e política nos PALOP e, nomeadamente, em Angola e Moçambique, não esquecendo o potencial de Cabo Verde, poderá fazer com estes países recuperem, no futuro, uma boa parte da importância que outrora dispunham, enquanto receptores de investimento directo português.

Esta evolução global, nestes últimos dois anos, é extremamente positiva, na medida em que permite reduzir o grau de concentração do investimento directo português, claramente excessivo, do meu ponto de vista, na União Europeia, diversificando-se mercados e deslocalizando-se elos da cadeia de valor, numa lógica nova de acompanhamento efectivo das tendências da globalização e de antecipação à evolução dos mercados internacionais.

Há a salientar, por último, o absoluto alheamento, com excepção de Macau, até a uma certa altura, por razões óbvias, dos mercados asiáticos por parte dos investidores portugueses, fruto da elevada distância psicológica que nos separa destas economias, que se constitui, não obstante, como um dado muito preocupante em face do seu elevado dinamismo, actual e esperado, e da deslocação provável

da economia mundial, num futuro próximo, sobretudo num contexto de emergência da China, para esta região.

Investimento Directo Bruto de Portugal no Exterior, por Destino Geográfico, 1985-1997 (em %)											
	1985	1987	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
União Europeia	8	47	62	66	85	84	62	65	81	47	49
Alemanha	0	1	0	0	0	0	0	1	1	2	0
Espanha	3	6	21	22	52	55	36	25	42	14	17
França	2	12	3	10	19	10	8	7	23	4	3
Reino Unido	2	15	35	31	2	13	4	16	5	5	3
Outros	1	13	3	3	12	6	14	16	10	22	26
PALOP	27	8	9	5	2	3	4	8	3	3	3
EUA	29	11	3	14	2	2	8	12	4	4	3
Resto do Mundo	36	34	26	15	11	11	26	15	12	46	45

Fontes: Banco de Portugal; V. C. Simões, 1997.

### 1.3. Os Processos de Internacionalização das PME Portuguesas (Perspectiva Micro)

Neste capítulo, vou procurar, numa perspectiva mais microeconómica, e socorrendo-me dos resultados de um estudo sobre projectos de implantação de empresas portuguesas no exterior, desenvolvido, no início dos anos 90, pelo então Ministério da Indústria e Energia (Mira Amaral, 1991), e, nomeadamente, de dois trabalhos levados a cabo por V. C. Simões (1996 e 1997), traçar, de forma muito sucinta, as características essenciais dos processos de internacionalização das PME portuguesas e as principais motivações e barreiras enfrentadas nestes movimentos estratégicos, tentando, deste modo, fazer a ponte entre aquilo que foi referido anteriormente, a este propósito, em termos teóricos, e as experiências vividas, em concreto, pelas PME portuguesas na internacionalização e diversificação das suas actividades e mercados.

No estudo promovido pelo Ministério da Indústria e Energia, foram analisadas 44 empresas, de pequena e média e dimensão (com volumes de vendas anuais inferiores a 2,5 milhões de contos e com efectivos inferiores a 400 trabalhadores), pertencentes, maioritariamente, às indústrias químicas, dos derivados de petróleo e de carvão e dos produtos de borracha e de plástico, de fabricação de

produtos metálicos, de máquinas, equipamentos e material de transporte e de têxteis, vestuário e couro. As principais conclusões deste trabalho foram, sumariamente, as seguintes:

- Existe uma forte correlação entre as exportações, em valor, e o nível de implantação no exterior das empresas.
- Nos projectos de natureza comercial, as motivações são de ordem, predominantemente, económica, visando a obtenção de margens de comercialização superiores.
- Nos projectos de natureza industrial, as motivações já não são tão claras, sendo, com alguma frequência, situadas ao nível das economias de produção ou no domínio estratégico.
- A Europa e os PALOP constituem as principais zonas de destino de projectos no exterior, no primeiro caso, de natureza comercial, no segundo caso, de natureza industrial. Os EUA, Canadá e, nomeadamente, os países do Sueste Asiático e da Europa Central e de Leste, têm uma importância marginal a este nível.
- Espanha surge como o principal destino de projectos, tanto para empresas em busca de uma primeira aventura no mercado europeu, como para servir de trampolim para alcançar outros países, nomeadamente na América Latina e em África. É reconhecido que uma implantação em Espanha facilita muito, não só a colocação de produtos neste mercado, como também a exportação para países terceiros.
- No que respeita às formas de operação utilizadas, predominam os agentes e representantes, seguidos por distribuidores não exclusivos e, em terceiro lugar, por filiais comerciais, constituindo as filiais produtivas um modo de abordagem dos mercados relativamente marginal. Igualmente reduzida é a importância, a este nível, em termos globais, dos acordos de cooperação, verticais e horizontais, enquanto instrumentos essenciais para ultrapassar os problemas derivados da falta de dimensão e de recursos, humanos, financeiros e logísticos, por parte das PME, e para aceder a todo um conjunto de activos fundamentais associados a novas tecnologias e a capacidades sustentadas de concepção e desenvolvimento de novos produtos e processos e de comercialização e marketing, a novas formas e técnicas de gestão e organização, mais flexíveis e inovadoras, e a conhecimentos mais alargados das particularidades dos negócios onde estão inseridas.

V. C. Simões, por seu lado, desenvolveu, recentemente, neste domínio, dois trabalhos meritórios:

- um primeiro, concluído em 1996, dedicado ao estudo aprofundado das características da gestão e inovação nas PME industriais portuguesas, incluindo, nesta sua obra, um capítulo relativo à análise e caracterização dos processos de internacionalização destas, elaborado a partir de uma amostra de 21 empresas, com dimensões entre 10 e 480 trabalhadores, sendo que a maioria empregava entre 50 e 250 trabalhadores, e com volumes de vendas que variavam entre os 100 mil contos e os 4,6 milhões de contos;
- um segundo, concluído em 1997, dedicado, igual e exclusivamente, à análise dos processos de internacionalização, nomeadamente, das PME industriais portuguesas e do papel da cooperação e das alianças estratégicas a este nível, desenvolvido com base numa amostra, bastante mais alargada, de 175 empresas, predominantemente privadas, de capital nacional, de natureza familiar e de pequena e média dimensão, com actividades concentradas nos sectores tradicionais (alimentação, bebidas e tabaco, têxteis, vestuário e calçado, madeira, cortiça e mobiliário, produtos minerais não metálicos e pasta, papel, edição e impressão).

As principais conclusões destes dois estudos, no que diz respeito à temática que estamos a considerar, são, de forma sintética, as seguintes:

- A alteração das condições concorrenciais tem forçado muitas empresas a empreender ou a intensificar processos de internacionalização.
- É ainda escassa a componente de serviço e a utilização de activos tecnológicos como base para a expansão internacional (nomeadamente, em termos, do recurso a sistemas de licenciamento ou de franchising, em que os inputs fundamentais assentam no conhecimento e know-how de natureza tecnológica e/ou comercial), que se processa, em contrapartida, quase exclusivamente, pela via de produtos.
- O peso crescente da componente de serviço no valor dos produtos e na articulação, nomeadamente, com grandes clientes internacionais - "customisation", serviço pós-venda, flexibilidade e capacidade de resposta rápida ao mercado, no quadro da adopção e desenvolvimento de estratégias de diferenciação do produto - e o acréscimo relativo dos custos de produção, não obstante continuarmos a apresentar algumas vantagens comparativas enquanto local de produção, tornam imperiosa a deslocalização de mais actividades da cadeia de valor.
- A escolha dos mercados relevantes resulta, em muitos casos, não tanto de opções estratégicas deliberadas por esta ou por aquela localização, enquadradas por condicionalismos de natureza



interna e/ou sectorial, mas antes da necessidade de estar próximo e de reforçar a interacção com grandes clientes industriais e agentes/representantes. Neste sentido, a internacionalização é, para muitas empresas, determinada, em grande medida, pela internacionalização das redes em que se inserem.

- As empresas de menor dimensão e de reduzidos conhecimentos e experiência dos mercados internacionais têm optado, na maior parte das vezes, neste campo, por concentrar os seus esforços iniciais de internacionalização em países da União Europeia próximos, a todos os níveis, de Portugal, destacando-se, em particular, o mercado espanhol.
- A dicotomia investimento comercial na Europa/investimento industrial (mais reduzido) em África mantém-se válida, embora comece a ser menos acentuada.
- As empresas mais inovadoras, em termos globais e no plano comercial, tendem a utilizar formas mais avançadas e empenhadas, do ponto de vista dos recursos e riscos envolvidos e do grau de controlo dos mercados que proporcionam, de operação no exterior.
- A dimensão das empresas surge como uma condicionante interna fundamental do arranque e desenvolvimento de processos de internacionalização, revelando-se necessário possuir uma dimensão mínima e consolidar a empresa em termos de organização e gestão e de recursos e competências, designadamente humanos, financeiros, tecnológicos e comerciais, para poder aceder, de forma autónoma, sustentada e efectiva, aos mercados internacionais.
- Constata-se a existência de um processo de auto-reforço entre o conhecimento do mercado externo e a experiência de actuação neste e as formas de operação utilizadas. A opção por modos mais exigentes e ambiciosos de abordar os mercados, como as filiais comerciais, pressupõe, para além das questões relacionadas com a dimensão empresarial e com os recursos e competências disponíveis, a existência prévia de níveis mínimos de conhecimento dos mercados e de experiência de actuação internacional. Por isso, a maior parte das PME portuguesas, em face destes e de outros condicionalismos, como vamos ver mais à frente, tendem a recorrer, predominantemente, a formas de expansão internacional menos arrojadas e exigentes, como a exportação. Apenas uma reduzida percentagem possui filiais comerciais no exterior, tirando proveito do maior controlo dos mercados, visibilidade da empresa e aprendizagem de actuação, que proporcionam, e um número ainda mais reduzido possui filiais produtivas no estrangeiro.

- Factores como a pequena dimensão, a escassez de recursos e competências, em termos financeiros, tecnológicos, comerciais e de gestão, o reduzido conhecimento acerca dos mercados externos, a insuficiente experiência internacional e capacidade de concepção, desenvolvimento e diferenciação de produtos, e a dificuldade de transposição, para o plano internacional, das redes de relações criadas internamente, ao nível do chamado "ambiente tarefa", aliados a factores de natureza relacional como a dependência face a grandes clientes, ou a factores de ordem externa, como a imagem de Portugal no exterior, como país de concepção e fabrico de produtos com fraca incorporação tecnológica, a insuficiência do tecido industrial de suporte e, até agora, dos apoios estatais à internacionalização, condicionam muito as nossas PME, nomeadamente as familiares, de menor dimensão, nos processos de expansão internacional das suas actividades.
- As empresas que já "nasceram internacionais", fruto de uma ligação especial a investidores estrangeiros em Portugal (Growela, Efacec, Hovione, constituem alguns exemplos), denotam uma maior facilidade em recorrerem a formas avançadas de abordagem dos mercados externos, confirmando-se, desta forma, o carácter sistémico da internacionalização.
- A transição da exportação dependente para a exportação directa, numa lógica de acrescentar valor, é possível desde que o dinamismo e capacidade de gestão, o conhecimento dos mercados, o alargamento da carteira de clientes, os recursos mobilizáveis para o efeito e, sobretudo, o estabelecimento de relações de "quase-parceria" com determinados clientes, gerando-se laços de confiança, o permitam.
- As relações de cooperação com distribuidores empenhados ou com grandes clientes, no quadro de redes internacionais de produção, concepção e desenvolvimento de produtos e de comercialização, podem constituir-se como alavancas importantes dos processos de internacionalização das nossas empresas, nomeadamente das PME.
- O recurso a formas cooperativas de internacionalização, para obtenção de massa crítica, potenciação de competências e exploração de sinergias e recursos, é, no entanto, ainda limitado. Com excepção das relações de subcontratação dependente, do franchising no mercado doméstico e dos contratos de agência para penetração nos mercados externos, parecem ser relativamente raras as estratégias deliberadas de cooperação com parceiros estrangeiros. A maioria dos acordos são de natureza puramente comercial, sem características de reciprocidade, não envolvendo aprendizagem e troca de saberes e de competências tecnológicas e comerciais, e reportando a actividades desenvolvidas, prioritariamente, no território nacional.

- A avaliação global das experiências de cooperação não é muito satisfatória.
- As motivações subjacentes à internacionalização das actividades parecem estar associadas a factores de natureza endógena, como a necessidade de crescimento das empresas, o aproveitamento da capacidade produtiva disponível e a obtenção de economias de escala, em face da estreiteza dos mercados domésticos (a exploração, pela via preferencial da exportação, das "ownership advantages", no campo tecnológico e comercial, quando existentes, não parece ser, assim, neste domínio, muito importante, o mesmo já não se passando com certas condições locais), às características dos mercados, sendo de destacar, a este nível, as limitações do mercado doméstico e o dinamismo, real ou esperado, dos mercados externos, e a certos factores de natureza relacional, como a abordagem por parte de empresas estrangeiras (potenciais clientes, agentes, subcontratantes, etc.) e, em menor grau, o acompanhamento de clientes. O acesso a recursos no exterior e a disponibilidade de incentivos governamentais à internacionalização empresarial são menos relevantes.
- As principais barreiras à internacionalização prendem-se com aspectos relativos à envolvente portuguesa, como a insuficiência dos apoios à exportação e investimento, a má imagem dos produtos portugueses e a reduzida cobertura de riscos internacionais, com aspectos internos à empresa, como a sua dimensão e a insuficiência de recursos humanos e financeiros e de conhecimentos acerca dos mercados externos, tal como já havia referido, e com aspectos relativos à envolvente externa, como a intensidade da concorrência nos mercados de destino (a inexistência de competências e vantagens específicas, nas áreas tecnológica, comercial e de gestão e organização, em muitas das PME nacionais, e, consequentemente, a reduzida capacidade de diversificação e diferenciação dos produtos, torna-as, particularmente, frágeis quando expostas a uma concorrência muito forte nos mercados internacionais) e as dificuldades de controlo dos canais de distribuição. Os aspectos relativos aos parceiros constituem obstáculos menos importantes. Mesmo assim, um conhecimento insuficiente do mercado local pode justificar, nalguns casos, o insucesso e/ou retrocesso nos processos de expansão internacional.

## **2. Os Novos Desafios da Internacionalização das Empresas Portuguesas (fazendo especial menção ao caso das nossas PME)**

### **2.1. Os Grandes Desafios da Economia Portuguesa: Globalização, Integração Europeia, Desenvolvimento Empresarial, Competitividade e Internacionalização**

A criação de uma base económica moderna e competitiva em Portugal, a médio e longo prazo, constitui um grande desafio para o nosso país. Isto significa que é preciso enfrentar com coragem os principais problemas da economia portuguesa e perceber que é necessário proceder a um ajustamento estrutural, uma vez que parte substancial dos seus factores competitivos se encontra obsoleta.

As economias onde vivemos organizam-se em função de uma resposta rápida ao mercado, com qualidade e a baixo custo. Isso exige o desenvolvimento de capacidades tecnológicas, de fabricação, de concepção e desenvolvimento de novos produtos e processos e de formas inovadoras de organização e gestão, de distribuição e comercialização, de forma crescentemente integrada, o que seria impensável sem o recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação.

A promoção da competitividade e da inovação, no seu sentido mais lato, sustentadas e fertilizadas por uma forte capacidade e dinamismo empresariais, por competências adequadas nas diversos domínios da gestão, pela integração ofensiva das tecnologias de informação e comunicação nas diferentes áreas funcionais das empresas, e pela aceitação clara e expedita quer da lógica da concorrência, em mercados que estão hoje globalizados, quer da lógica da cooperação (porque há muito para fazer, em conjunto, pelas empresas e entre estas e o Estado, as associações empresariais, as instituições do Sistema Científico e Tecnológico português, as universidades e os centros de formação profissional), constitui um dos alicerces base do necessário processo de ajustamento estrutural da economia portuguesa e de criação de novas vantagens competitivas.

Esta nova atitude requer mais e, sobretudo, melhor investimento, claramente apostado no alargamento da cadeia de valor das nossas actividades e na criação de um processo qualificante das organizações, das empresas e das pessoas.

Com efeito, se no modelo de crescimento dos anos 50-70, a concepção, infelizmente ainda actual em muitas das empresas portuguesas, de actividade industrial reduzida ao núcleo central do processo de

fabricação poderia subsistir e desenvolver-se, apesar dos seus limites (nomeadamente numa economia semi-periférica), no actual modelo de desenvolvimento sustentado, onde a flexibilidade produtiva e organizacional e a capacidade de percepção e de adaptação às novas exigências da procura são factores determinantes da competitividade, ela dificilmente poderá resistir por muito mais tempo na nossa economia.

Do ponto de vista político, este processo requer, por um lado, um quadro macroeconómico claro e estabilizado, no qual as empresas, como centros de racionalidade económica, possam ter os comportamentos estratégicos adequados, fazendo cálculo económico de médio e longo prazo, e apostar em tudo aquilo que, num contexto de instabilidade, não poderiam apostar porque seria irracional do ponto de vista económico: na inovação e no desenvolvimento científico e tecnológico, fertilizando a estrutura organizacional, produtiva e de gestão com as novas tecnologias de informação e comunicação, tornando-as mais ágeis e flexíveis, ao mesmo que tempo que se tendem a concentrar naquilo que são as suas "core competencies and business", constituindo redes de cooperação empresarial numa lógica de valorização crescente dos modelos organizacionais que sustentam o desenvolvimento de "net-organizations", na certificação dos seus sistemas de controlo da qualidade, no desenvolvimento de acções não triviais de formação dos recursos humanos, na promoção da imagem de marca e no controlo efectivo de canais de distribuição e comercialização.

A modernização da economia portuguesa depende, por outro lado, de um conjunto de reformas estruturais, ao nível, nomeadamente, das infraestruturas de suporte à actividade económica, do desenvolvimento de um processo claro e transparente de privatização e racionalização do sector público da economia, como única resposta eficaz à abertura dos mercados e à maior eficiência na afectação de recursos, e de políticas microeconómicas sólidas e coerentes de apoio ao investimento e de reforma das regras de enquadramento da actividade económica, que não se confundem, minimamente, com a utilização regular dos sistemas de incentivos existentes ou a criar na promoção do investimento empresarial.

Importa salientar, no campo da política macroeconómica, que a opção pela integração no núcleo inicial, restrito, de países que vão dar corpo à terceira fase da União Económica e Monetária e à moeda única é reconhecida como a escolha política de maior relevância estratégica para o país nos últimos anos: integrar este núcleo significa ocupar uma posição central em todo o processo de integração europeia, reforçando a capacidade do país para defender os seus interesses neste processo, assegurar a redução duradoura e sustentada das taxas de juro, deixando a sua manipulação de estar dependente da necessidade de garantir a estabilidade cambial, evitando desvantagens competitivas adicionais associadas à instabilidade cambial e a uma menor atractividade de Portugal, enquanto destino do investimento directo estrangeiro estruturante (sobretudo num contexto de

alargamento a leste da União Europeia), que poderiam decorrer de uma decisão contrária neste domínio.

Uma escolha desta natureza corresponde, aliás, a um prolongamento e complemento, de algum modo natural, de outras escolhas em devido tempo realizadas (da transição do país para a democracia, em 1974, à adesão comunitária pedida em 1977 e concretizada em 1986, para só mencionar as mais marcantes). Por outras palavras, o novo desafio que agora se nos apresenta constitui-se em mais um relevante passo no sentido da positiva evolução transformadora que temos vindo a enfrentar com sucesso nas últimas décadas.

Não obstante, é igualmente patente que a dimensão estratégica destas escolhas e alguns dos seus resultados (da modernização infraestrutural à recente convergência nominal, por exemplo) não vão, integralmente, de par com a persistência, já referida anteriormente, de diferentes tipos de problemas na economia portuguesa, simplistamente sintetizáveis nas ideias de uma gradual obsolescência dos nossos principais factores competitivos e de uma presença internacional excessivamente passiva e frágil. É desta relativa inconsistência que decorre a necessidade de Portugal dar um grande salto qualitativo na sua base económica para fazer face aos imperativos da abertura global dos mercados e da sua complexidade e agudização concorrencial, o qual deverá assentar numa dupla promoção do binómio competitividade/internacionalização.

No actual contexto de globalização e de aprofundamento e alargamento da integração europeia, não é possível prosseguir, de forma sustentada, objectivos de competitividade - traduzidos na criação de novos factores competitivos, ditos dinâmicos ou intangíveis (qualidade, flexibilidade, inovação em sentido lato, tecnologia, propriedade industrial, valorização dos recursos humanos, design, imagem de marca e domínio dos canais de distribuição e comercialização, capacidades de gestão e organização), nas empresas e no alargamento qualificado das suas cadeias de valor, no quadro de uma articulação mais efectiva entre tecnologias e mercado, de diferenciação e diversificação das suas gamas de produtos e de crescente incorporação de valor acrescentado - sem uma maior e mais equilibrada participação das empresas portuguesas no actual processo de internacionalização das relações económicas, tal como não é possível ter êxito neste processo sem melhorias substanciais nos principais factores de competitividade, muito em especial naqueles que, por configurarem vantagens de médio prazo, assumem uma importância estratégica.

O desafio da internacionalização deve ser entendido como o principal 'catalisador' do desenvolvimento da economia portuguesa, tal como o desafio da competitividade deve ser entendido como o seu 'acelerador global' (Mateus, 1995).

Na realidade, uma maior iniciativa internacional, uma presença mais constante nos mercados mais dinâmicos e uma maior proximidade dos centros de decisão, ultrapassando insuficiências logísticas e maximizando as oportunidades abertas pelas novas tecnologias e serviços, terão de ser componentes imprescindíveis do novo "modo de estar" que o país e os seus agentes políticos visam ostentar quando proclamam a vontade de que ocupemos uma posição central no processo de construção europeia e assim melhor possamos garantir a expressão e defesa dos nossos interesses nesse mesmo contexto. Ora, sem aquela ambição e sem aquela iniciativa - a temperar obrigatoriamente pelo realismo correspondente à nossa dimensão e peso económico - estaremos sempre, porventura definitivamente, limitados ao papel menor e avulso de exportadores passivos e afastados dos mercados e de investidores praticamente ausentes no exterior.

Os grandes objectivos do nosso desenvolvimento económico, como a promoção da competitividade e a criação de mais e melhores empregos, no quadro do aprofundamento da nossa integração europeia, exigem, assim, uma presença internacional reforçada em velhos e novos mercados, numa perspectiva global e completa da internacionalização, como conjunto de iniciativas e negócios envolvendo, nomeadamente, a captação e a realização de investimento directo, a exportação e a importação, a cooperação inter-firmas, o marketing e a promoção comercial, a aquisição e venda de tecnologia e serviços de engenharia e projecto, a logística e os transportes, o financiamento e o acesso aos mercados de capitais.

A economia portuguesa deverá ser europeia e aberta, isto é, afirmar-se, com os seus recursos e a sua identidade, como parte da União Europeia, e aumentar significativamente, de forma equilibrada e diversificada, o peso relativo dos fluxos internacionais de capitais, bens, serviços, pessoas, informação e tecnologias, ou não será capaz de satisfazer as legítimas expectativas de progresso dos portugueses, nem de preservar um mínimo de margem de autonomia.

Finalmente, importa salientar que, em todo este processo de ajustamento e convergência estrutural, a defesa da racionalidade económica e do desenvolvimento empresarial como base decisiva para a promoção da competitividade e internacionalização e para a criação de mais e melhores empregos, deve conferir ao investimento privado e à empresa, com novas relações laborais e com formas de gestão e organização mais eficientes e flexíveis e de maior alcance estratégico, um papel central no crescimento económico de Portugal e na construção de novos factores competitivos e de formas enriquecidas de trabalho, produção e remuneração, bem como na viabilização de uma inserção mais efectiva nos mercados globais e de uma especialização internacional mais adequada às tendências mundiais, suportados, estrategica e supletivamente, pelo investimento público no desenvolvimento de uma vasta rede de infraestruturas físicas, tecnológicas, económicas, humanas e sociais.

Cabe, com efeito, às empresas, no quadro da sua própria definição estratégica, um papel insubstituível neste processo: a minha convicção profunda é a de que reside na dinâmica da classe empresarial nacional e no reforço da sua capacidade estratégica e de organização e gestão, a chave da efectiva afirmação económica internacional de Portugal.

Mas, e não obstante o papel nuclear atribuído às empresas no cumprimento deste **desiderato nacional**, penso também que um Estado que se pretenda desenvolvimentista tem de ser parceiro e cúmplice dos agentes económicos. Ou seja, o Estado pode e deve ter uma palavra a dizer nestas matérias, quer na promoção de infraestruturas, de um ambiente macroeconómico e de um sistema competitivo favoráveis a um novo protagonismo empresarial tendente à dinamização da internacionalização da nossa economia, quer intervindo, activamente, na promoção da imagem externa do país, quer incentivando, de modo necessariamente selectivo e integrado, face à escassez de recursos financeiros, as estratégias empresariais de internacionalização que vão sendo desenhadas.

A definição e concretização de uma política efectiva de internacionalização, caracterizada, nos seus contornos essenciais, mais à frente, constitui um elemento fundamental de acompanhamento das políticas macroeconómicas de convergência, visando garantir a participação de Portugal no centro político da construção europeia, assumindo, por inteiro, os desafios colocados pela realização da União Económica e Monetária e pela criação da moeda única europeia.

A consolidação, no terreno das políticas microeconómicas dirigidas às empresas e ao investimento, das condições macroeconómicas de acesso à moeda única e das vantagens daqui resultantes em matéria de estabilidade monetária e cambial e de redução do nível real das taxas de juro, constitui tarefa fundamental para as políticas de desenvolvimento económico dos governos europeus e, muito em especial, daqueles que enfrentam maiores desafios no que diz respeito ao nível de competitividade.



## 2.2. Internacionalização Empresarial e Vantagem Competitiva Nacional

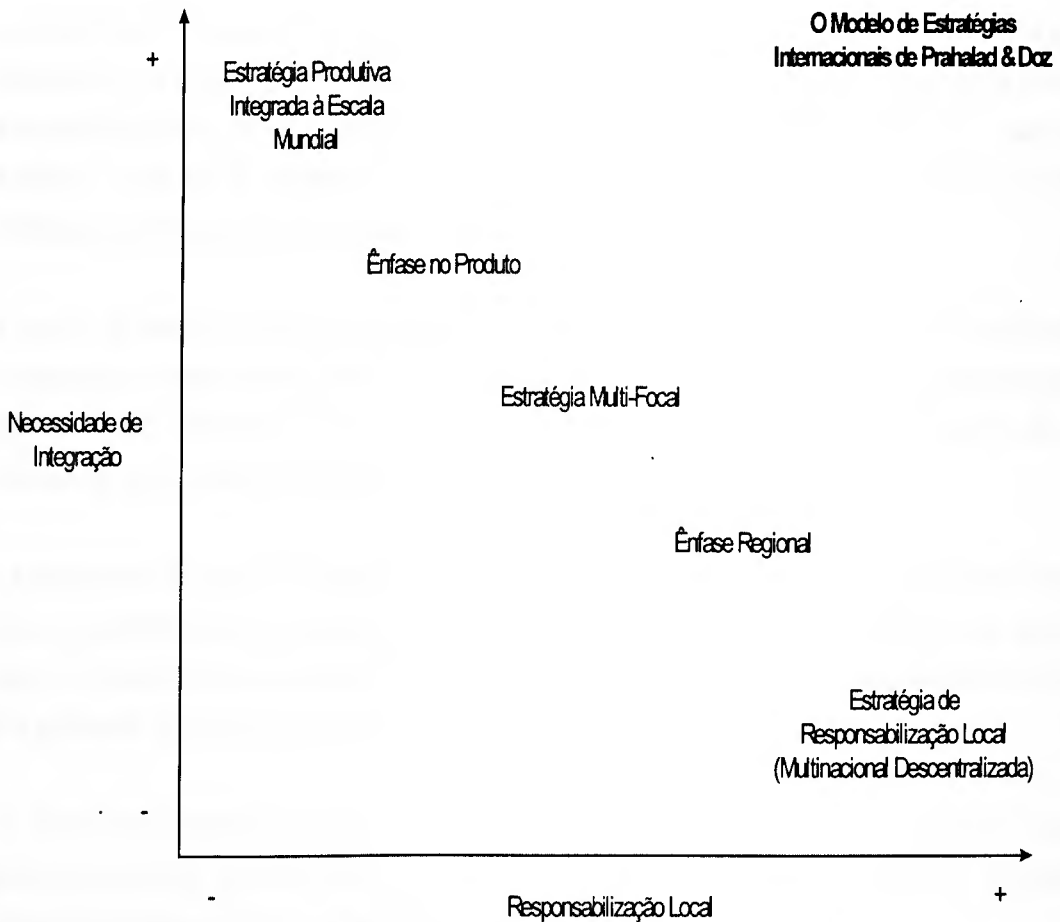
Tradicionalmente, os processos de internacionalização empresarial têm por base um conjunto de vantagens competitivas de base nacional, decorrentes, nomeadamente, numa lógica Porteriana (1990), da aglomeração local de condições favoráveis de factores produtivos (materiais, recursos humanos, tecnologia, capital), de procura (mercados de grande dimensão, sofisticação e exigência), de acessibilidade aos fornecedores que detêm ou desenvolvem os activos e/ou serviços complementares mais necessários, e de comportamentos e estratégias empresariais e políticas governamentais adequadas às estruturas de mercado e rivalidade existentes (intensidade e sofisticação da concorrência). É da confluência destes factores que resulta um conjunto de saberes e competências, de base nacional, geradores da inovação e da criação de vantagens competitivas, a serem exploradas, de forma internalizada (rever, a este propósito, as teorias dos custos de transacção, internalização e genéricas, já abordadas anteriormente), a nível internacional, e, normalmente, numa lógica de diversificação geográfica dos mercados ou de acesso a recursos disponíveis no exterior.

A exploração internacional destas vantagens competitivas nacionais, permitindo a liderança mundial de uma indústria ou negócio, será conduzida de forma gradual e sequencial, começando-se por operar em mercados próximos, em termos psicológicos, utilizando-se para o efeito, sobretudo, a exportação, para depois se passar a privilegiar mercados, progressivamente, mais distantes e formas de abordagem destes mais complexas e arrojadas, do ponto de vista dos recursos e riscos envolvidos e dos graus de controlo dos mercados que proporcionam (não esquecer, a este propósito, o que foi referido aquando da descrição dos modelos de Johanson & Vahlne e da teoria do ciclo de vida do produto, de Vernon). Neste quadro, as decisões referentes à escolha dos mercados alvo e às formas de operação no exterior adquirem uma importância estratégica no desenvolvimento dos processos de internacionalização, dispondo as empresas, a este nível, de uma ampla margem de manobra para, de forma racional, autónoma e individual, fazerem as suas opções, sem se preocuparem, grandemente, com as características da envolvente em que se inserem.

Um outro aspecto relevante, neste domínio, tem que ver com o balanço entre os graus de integração global e de responsabilização local (Prahalad & Doz, 1984, e Bartlett & Ghoshal, 1989) dos processos de internacionalização das empresas, ou seja, entre a gestão centralizada de actividades dispersas por muitas localizações diferentes, por um lado, e a adaptação aos enquadramentos locais onde operam e a consequente autonomia competitiva e de afectação de recursos das filiais, por outro. Características de ordem cultural e imperativos económicos (forças competitivas de uma indústria, tecnologia, economias de experiência, escala e de gama, possibilidades de diferenciação do produto, acesso a financiamentos, etc.), políticos (factores impostos, activa ou passivamente, implícita ou explicitamente,

pelos governos dos países de destino), organizacionais (capacidade para gerir e coordenar actividades localizadas em pontos diferentes do globo) e de desenvolvimento e difusão do conhecimento à escala mundial, conduzem a três formas principais de internacionalização:

- as multinacionais convencionais, caracterizadas por uma reduzida integração global e por uma elevada responsabilização local e, portanto, por uma maior autonomia estratégica das filiais, que constituem réplicas autênticas, em ponto mais pequeno, das casas-mãe, comercializando e desempenhando, respectivamente, a maior parte dos seus produtos e funções; esta opção, em que assume particular importância o IDE, foi comum entre as multinacionais europeias e algumas americanas;
- as multinacionais globais, caracterizadas, ao contrário, por um elevado grau de integração global e por uma fraca sensibilidade local, que, a partir de um único centro de I&D e de concepção e desenvolvimento de novos produtos e processos e de uma única instalação produtiva, produzem e exportam toda uma gama de produtos normalizados para o mundo inteiro, 'estendendo', assim, as operações no país de origem aos diversos mercados alvo, numa lógica preferencial de exploração de economias de escala e gama, subalternizando-se as vantagens resultantes da maior flexibilidade e aderência local da opção anterior; este modelo é típico das multinacionais japonesas e de algumas americanas;
- entre estas duas situações extremas, temos as transnacionais, na acepção de Bartlett & Ghoshal, ou as multinacionais diversificadas de estratégias multi-focais, na acepção de Prahalad & Doz, que procuram articular eficiência e coordenação com responsabilização local, numa lógica de "pensar globalmente, agir localmente".



É fácil de constatar que, no quadro deste panorama competitivo internacional, a ausência ou reduzido desenvolvimento, numa lógica Porteriana, dos diamantes de competitividade nas nossas indústrias e, portanto, a insuficiência das vantagens competitivas de base nacional, impossibilitou, pelo menos até muito recentemente, a emergência e desenvolvimento de empresas multinacionais portuguesas, que continuam, mesmo na actualidade, a constituir-se como experiências relativamente isoladas e embrionárias, apesar da tendência, registada nos últimos tempos, para a expansão e generalização, a longo prazo, deste fenómeno, que se encontra associado, no entretanto, nomeadamente, a certos grupos económicos e empresas de grande dimensão, não obstante as experiências de multinacionalização desenvolvidas, com sucesso, de há três/quatro anos para cá, por algumas empresas de média dimensão com forte propensão para a inovação e internacionalização e com apostas efectivas, do ponto de vista estratégico, na qualidade, flexibilidade organizacional e produtiva e numa capacidade de resposta rápida aos mercados. Exceptuando estes casos, verifica-se, com efeito, que a situação actual, designadamente, da indústria transformadora e das PME industriais, em Portugal, continua a ser marcada pela persistência de importantes debilidades estruturais, que, naturalmente, condicionam o seu processo de modernização, desenvolvimento e internacionalização, sendo de destacar, a este nível, os seguintes estrangulamentos:

- uma estrutura industrial e um perfil de especialização internacional em que ainda têm alguma expressão, tal como foi visto anteriormente, sectores e actividades orientadas para mercados saturados, em que se faz sentir uma cada vez maior concorrência dos países de mais baixos salários, como os do Sueste Asiático e do Leste Europeu, e onde o domínio dos factores dinâmicos e intangíveis de competitividade é algo limitado;
- a cadeia de valor de muitas actividades está centrada no ciclo de fabricação e transformação, recorrendo a mão de obra barata, verificando-se, de alguma forma, um subdesenvolvimento tecnológico e comercial, em termos de I&D e concepção de produtos, a montante, e de marketing, comercialização e distribuição, a jusante;
- o investimento humano e financeiro em I&D é ainda reduzido, quando comparado, por exemplo, com o realizado pela maior parte dos nossos parceiros comunitários, verificando-se, para além disso, que, em termos comparativos, a participação das empresas nestas actividades é diminuta e a aplicação dos resultados da I&D nas empresas é relativamente baixa;
- os níveis de produtividade na indústria portuguesa são ainda mais baixos devido a algumas insuficiências nos domínios dos recursos humanos, capacidade de gestão e organização, sistema de informação e nível tecnológico;
- uma cooperação industrial relativamente pouco desenvolvida, à escala regional, nacional, europeia e internacional, quer entre empresas industriais, quer entre empresas, associações empresariais e infraestruturas tecnológicas de suporte, quer entre empresas e as infraestruturas de educação e formação profissional;
- reduzida dimensão e presença dos grupos industriais de base nacional, o que poderá colocar dificuldades acrescidas à reestruturação empresarial e à adaptação dinâmica e ofensiva às mutações da procura mundial;
- sistema fiscal algo desincentivador do risco na produção de bens e serviços não financeiros;
- a indústria portuguesa comporta, para um importante número de empresas, nomeadamente PME, um claro desequilíbrio da respectiva estrutura financeira, que revela um elevado nível de endividamento (fortemente polarizado na forma de créditos bancários de curto prazo), resultante de uma insuficiente dotação de capitais próprios;

- como causa e consequência de tudo isto, o processo de internacionalização das empresas portuguesas e, em particular, das PME, tal como já foi visto anteriormente, caracteriza-se por ser, ainda, relativamente incipiente, desequilibrado e pouco arrojado.

Não admira, pois, que a internacionalização da economia portuguesa tenha assumido, pelo menos até certa altura, predominantemente, a forma passiva de presença de empresas multinacionais de capital estrangeiro no território nacional, combinando, de forma internalizada, os seus conhecimentos e tecnologia, desenvolvidos no seu país de origem, com o acesso a novos mercados e, nomeadamente, a recursos e factores produtivos mais baratos.

Estas vantagens competitivas de base nacional são características de indústrias mais tradicionais, de tecnologias relativamente estáveis e de elevados diferenciais de custo de factores, como os têxteis, vestuário e calçado, cortiça, madeira e mobiliário, agro-alimentares, vidro, cerâmica e materiais de construção, pasta de papel e papel, que ocupam, como já foi visto anteriormente, uma posição importante, e ainda maioritária, no perfil de especialização internacional da economia e empresas portuguesas. Esta inserção internacional faz-se, predominantemente, em face do que acabou de ser referido, pela via de formas de operação incipientes e pouco arrojadas, em termos do grau de controlo dos mercados que proporcionam, como a exportação dependente, em conformidade com a inexistência ou insuficiência de competências e tecnologias desenvolvidas no quadro de clusters competitivos, virados para o exterior, necessárias ao desencadeamento de experiências bem sucedidas de multinacionalização, baseadas, elas próprias, em filiais réplica competitivas nos mercados internacionais.

As desvantagens competitivas das empresas portuguesas e, nomeadamente, das PME, resultantes da sua falta de experiência neste tipo de movimentos estratégicos, comparativamente, em especial, com as suas congéneres europeias, mesmo num 'mercado interno' alargado, como o Mercado Único Europeu, constituem, de igual forma, um obstáculo importante, a este nível.

### **2.3. Realidades Novas: a Globalização e o Reforço e Reequilíbrio da Internacionalização das Empresas Portuguesas e, nomeadamente, das PME**

Como foi visto anteriormente, a globalização e a emergência de um novo tipo de capitalismo, dito de cooperativo, têm estado na base do desenvolvimento de novos modelos de internacionalização empresarial e de multinacionalização, alicerçados já não tanto na exploração, nos mercados internacionais, de vantagens competitivas, previamente adquiridas ou construídas, de base nacional (designadamente, condições favoráveis de procura, custos, concorrência, infraestruturas, etc., numa lógica assumidamente Porteriana), mas antes no acesso, interiorização, orquestração e aplicação de um conjunto de recursos, saberes e competências, de natureza cada vez mais imaterial e dispersos internacionalmente, considerados críticos/estratégicos, tendo em vista o reforço sustentado e continuado da capacidade competitiva empresarial, traduzindo a substituição gradual e progressiva das lógicas de posse e controlo de recursos e mercados, comando, autoridade e internalização, características de formas anteriores de capitalismo, mais hierárquicas, predominantes até, sensivelmente, meados dos anos 80, por novas filosofias de actuação que privilegiam antes o acesso e usufruto de recursos estratégicos, que se partilham, através do estabelecimento de parcerias, alianças e de outras modalidades de cooperação inter-firmas, com outras organizações, numa lógica de colaboração, complementaridade, aprendizagem mútua, confiança e de articulação entre movimentos de adensamento das cadeias de valor, a nível industrial, e de externalização de vários elos das cadeias de valor das empresas.

A hierarquia dará, assim, lugar à rede, ao mesmo tempo que a internacionalização passa a ser vista, nesta medida, como uma condição imprescindível para o reforço do potencial competitivo das empresas, no quadro de uma relação, nova, de mútua dependência entre estes dois grandes eixos, complementares, do desenvolvimento económico.

Neste contexto, as novas vantagens específicas das empresas deverão residir numa capacidade superior de identificação de mercados líder e parceiros estratégicos, de acesso, interiorização e usufruto de conhecimentos acerca dos mesmos e de outros saberes e competências chave, considerados críticos para a renovação contínua e sustentada da capacidade competitiva das empresas, e de condução e gestão de alianças e redes estratégicas e de outros acordos de cooperação inter-firmas.

Todos estes novos desafios representam novas oportunidades para as empresas portuguesas, e, nomeadamente, para as PME. O que as nossas empresas, em geral, não tinham (dimensão elevada

do mercado interno, grande escala de operações, conhecimento dos mercados externos, experiência de internacionalização tradicional) deixou, numa medida importante, de fazer falta. Tudo vai depender, em boa parte, da maior ou menor capacidade das empresas portuguesas de “pensarem internacional” e de aprenderem a lógica e as principais técnicas e particularidades dos diversos tipos de acordos de cooperação inter-firmas, desde os unidireccionais até às alianças. Não significa isto, contudo, que se devam abandonar, completamente, as teses mais convencionais acerca das determinantes dos negócios internacionais, nem que acções clássicas de internacionalização, como as desenvolvidas por um conjunto importante de empresas portuguesas, de grande e, também, de média dimensão, nos últimos anos - e que se constituem como as principais responsáveis pelo crescimento acelerado do investimento directo português no exterior, registado recentemente, pela posição importante ocupada por Portugal enquanto origem de IDE em alguns países, nomeadamente os mais próximos em termos culturais e geográficos, e pela inversão histórica, no nosso país, da importância relativa dos fluxos de entrada e saída de investimento directo, colocando, em 1996, Portugal, pela primeira vez, como investidor externo líquido -, devam ser desvalorizadas.

O novo quadro de globalização, a intensificação da concorrência e a modificação da envolvente macroeconómica nacional suscitadas pelo aprofundamento do processo de integração europeia e, em particular, pela construção do mercado interno europeu, e a aproximação gradual, por parte de algumas empresas nacionais de grande e média dimensão, competitivas, aos níveis de saber estratégico e operacional dos seus concorrentes, nos respectivos mercados de referência, necessários à exploração internacional de vantagens competitivas empresariais próprias, estiveram na base destas experiências de multinacionalização - vistas, em face do novo quadro concorrencial, como condição de reforço e sustentação da competitividade empresarial -, nomeadamente para mercados próximos em termos culturais e geográficos, como é o caso do mercado espanhol, através, muitas vezes, da criação, aquisição ou tomada de participação no capital de empresas de distribuição ou de empresas industriais com redes de comercialização ou marcas reputadas nesses mercados.

Estes investimentos revelam-se, muitas vezes, não só como essenciais para a sobrevivência (deslocalização da produção em busca de redução de custos), crescimento, qualificação e capacidade de resistência à concorrência estrangeira das empresas que os desenvolvem, mas também como factores de aprendizagem fundamentais, em matéria, designadamente, de gestão de operações internacionais e de controlo e coordenação de actividades da cadeia de valor dispersas por vários países, e de construção, pela presença local, de uma reputação de modernidade e credibilidade em mercados estratégicos para a nossa inserção internacional, quer porque se tratem de mercados naturais dos nossos principais concorrentes, quer porque são mercados emergentes onde a rivalidade é menos intensa e as taxas de rendibilidade mais elevadas (mas onde, em contrapartida, diversos tipos

de risco são maiores), quer ainda porque são compostos pelos consumidores mais sofisticados e exigentes.

Não obstante a importância e mérito potencial destas acções clássicas de internacionalização, há que reconhecer que as empresas portuguesas, e, nomeadamente, as PME, partem para este processo com desvantagens competitivas óbvias derivadas da sua falta de experiência, comparativamente com estruturas empresariais de países mais desenvolvidos, como as dos nossos parceiros comunitários. Por outro lado, e no caso específico, sobretudo, das PME, a insuficiência de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, a falta de conhecimento acerca dos mercados externos e das particularidades da evolução de cada um dos negócios e a reduzida experiência de actuação internacional colocam grandes dificuldades à realização de operações com este grau de exigência, do ponto de vista de gestão, organização, coordenação e controlo, e de comprometimento de recursos. Para melhor aclararmos esta situação, é feita uma breve passagem, no quadro seguinte, pelos pontos fortes e fracos das PME, particularmente nos termos em que estes afectam o seu potencial de internacionalização.



Pontos Fortes das PME	Pontos Fracos das PME
<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplicidade da estrutura que lhes permite uma grande maleabilidade de acção e possibilita uma tomada de decisão rápida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os capitais próprios das PME e as possibilidades de acesso a capitais alheios, em condições vantajosas, são, muitas vezes, limitados, o que afecta bastante os seus potenciais de investimento e desenvolvimento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contacto mais directo com o mercado, em geral, seus clientes e necessidades, em particular, permitindo detectar e aproveitar novas oportunidades de negócio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os recursos humanos são, em geral, reduzidos, em quantidade e qualidade, pouco qualificados e especializados e revelam níveis mais baixos de produtividade, o que se traduz em organizações estruturalmente frágeis, preocupadas, sobretudo, com a gestão corrente das actividades quotidianas, incapazes de tratarem as questões ligadas ao desenvolvimento estratégico e respectivo planeamento; há, na maior parte dos casos, um défice de pessoal afecto ao estudo das novas tecnologias, à análise de novos mercados e à procura de parceiros complementares</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevada especialização em muitos casos, com elevado nível de competência no seu domínio, dando, assim, resposta adequada à procura crescente de produtos específicos e diferenciados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos técnicos e tecnológicos, muitas vezes, limitados</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidade geral que se torna num trunfo nos casos, cada vez mais frequentes, de encurtamento do ciclo de vida dos produtos; as imobilizações mais reduzidas permitem-lhes maior versatilidade e capacidade de resposta rápida ao mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de competência em métodos e técnicas de gestão, pois o planeamento sistemático não é corrente ou queda-se, frequentemente, pelo curto prazo; o sistema de informação de apoio à gestão encontra-se, inúmeras vezes, desintegrado e desadaptado das reais necessidades das empresas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescentes possibilidades de internacionalização ao abrigo dos novos processos de cooperação, pois a pequena dimensão possibilita uma redução das dificuldades nas tomadas de decisões na gestão conjunta; também as oportunidades de exportação são positivamente influenciadas pela liberalização do comércio internacional e pela afirmação do mercado interno europeu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muitas PME estão apenas estruturadas em função do mercado local ou nacional, registando uma falta de contacto internacional que tolhe, inevitavelmente, as primeiras relações com os mercados externos, cuja mentalidade e agressividade são, reconhecidamente, diferentes</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incapacidade de acesso às vantagens associadas à escala de operações</li></ul>

Fonte: The European Observatory for SMEs, 1996.

Neste sentido, o recurso à cooperação inter-firmas, por parte, nomeadamente, das PME, na medida em que permita a ultrapassagem dos problemas decorrentes da insuficiência dos recursos e competências disponíveis e um acesso mais rápido a saberes estratégicos e tecnologias críticas, desenvolvidos noutras partes do globo, facilitando e promovendo, deste modo, a internacionalização, imediata ou posterior, das actividades e uma inserção, potencialmente, efectiva e bem sucedida das empresas nos mercados internacionais, revela-se, a este nível, uma opção estratégica, particularmente, adequada.

G. Costa (1997) destaca, a este propósito, duas modalidades de organização e expansão internacional em rede:

- a praticada pelas empresas que, em face da aproximação relativa e gradual dos salários portugueses aos níveis praticados na Europa Comunitária, consequência do aprofundamento do processo de integração europeia, e da subida registada nos preços de alguns recursos naturais, outrora abundantes, foram como que obrigadas a internacionalizarem-se, tendo em vista a sustentação e reforço da sua competitividade, na base de alianças e de aquisições de empresas, reimplantando-se em territórios de custos mais baixos de mão de obra ou matérias primas, esperando, com estas deslocalizações, recompor a cadeia de valor de forma a poder manter e qualificar certas actividades desenvolvidas no território nacional;
- a baseada na inserção prévia de certas empresas portuguesas em redes internacionais de fornecedores-clientes e no estabelecimento de relações, nomeadamente, de fornecimento de empresas multinacionais que vieram instalar-se no nosso país, a partir das quais, desde que compreendida a lógica das parcerias como processo rápido de aprendizagem da internacionalização, se acede a todo um conjunto de conhecimentos e competências críticos para a necessária expansão internacional, se familiarizam com normas de qualidade e exigências clientes-líder, no plano internacional, essenciais para a penetração noutros mercados, se criam mecanismos de reputação no seio da multinacional, que podem conduzir à acreditação como 'fornecedor certificado' para o conjunto do grupo, assegurando-se, desta forma, pelo aproveitamento dos chamados "efeitos activos da multinacionalização passiva", via internacionalização das actividades, um acompanhamento efectivo dos processos de globalização dos seus clientes internacionais e sustentando-se e alavancando-se a sua posição de fornecedor qualificado de grandes clientes multinacionais, ao mesmo tempo que se conserva alguma margem de autonomia neste movimento de inserção progressiva nos mercados externos.

Para este autor, "... As empresas multinacionais portuguesas terão tanto mais importância no contexto da economia global, quanto mais abertas forem ao mundo e mais atentas estiverem ao surgimento de novos conhecimentos e competências críticas e novos mercados líderes e quanto melhor praticarem a cooperação entre si e com empresas estrangeiras e forem capazes de, com elas, celebrar alianças estratégicas." (G. Costa, 1997)

V. C. Simões, nesta mesma linha, destaca, também, num estudo realizado a propósito do posicionamento estratégico das empresas portuguesas em matéria de internacionalização e de estabelecimento de alianças internacionais (1997), esta última modalidade de cooperação inter-firmas, a nível internacional, salientando, designadamente, a importância das relações de subcontratação dependente, no vestuário e calçado, como base de partida para a posterior internacionalização das actividades, desde que a lógica estratégica que preside a estas relações e a este processo de aprendizagem internacional seja a de acrescentar valor e de ganhar margem de manobra na sua inserção nos mercados externos, acumulando-se competências comerciais, de concepção e de relacionamento organizacional (havendo, assim, uma passagem de uma situação de subcontratação dependente para uma outra, num primeiro passo, de subcontratação com valor acrescentado e, posteriormente, de parceria com grandes clientes internacionais), e das redes de fornecimento, na indústria automóvel (nomeadamente nos sectores de componentes para automóveis e de moldes e embalagens), como elemento decisivo para posteriores movimentos de internacionalização, no quadro, mais uma vez, da relação estreita existente entre a internacionalização passiva e activa, sustentando esta sua posição na base do modelo de "empresa capitânia", proposto por A. Rugman e J. D'Cruz, já descrito anteriormente.

Este autor, neste seu trabalho, alerta, ainda, para a importância, a este nível, de outros acordos de cooperação unidireccional, não recíprocos, a serem desenvolvidos no território nacional ou no estrangeiro (os contratos de franchising, de licença, de gestão e de serviços de engenharia e assistência técnica, e o "piggybacking", constituem alguns dos exemplos mais relevantes, neste domínio), e de outros tipos de alianças, que, como já foi visto anteriormente, se caracterizam, nos seus traços essenciais, pela reciprocidade, troca de conhecimentos e competências e conjugação de esforços e capacidades, entre parceiros.

Num outro artigo da sua autoria, V. C. Simões (1997), ao procurar demonstrar, de igual forma, a complementaridade existente entre os fluxos de entrada e saída de investimento e a importância do aproveitamento e exploração de lógicas relacionais, como mecanismos privilegiados de acumulação de competências e aprendizagem, nos processos de internacionalização, contrariando-se, por esta via, algumas das ideias feitas neste domínio, faz menção, na mesma linha, a três tipos de estratégias relacionais de internacionalização das empresas portuguesas, começando por referir o caso das que já

“nasceram internacionais”, como investimento estrangeiro em Portugal, e que depois encetaram movimentos de expansão internacional baseados no nosso país, para depois salientar a relevância das joint-ventures constituídas no território nacional e das redes de relações com parceiros estrangeiros, como mecanismos de aprendizagem facilitadores e potenciadores de uma inserção posterior, efectiva, nos mercados internacionais das empresas portuguesas e, nomeadamente, das nossas PME.

L. Welch (1992), neste quadro, sugere que as PME deveriam recorrer aos seguintes tipos de alianças nos seus processos de internacionalização<sup>[7]</sup>:

- **Alianças domésticas entre PME ou consórcios para exportação** - são grupos de pequenas empresas, que fabricam produtos semelhantes ou complementares, apoiados e coordenados, inúmeras vezes, por instituições governamentais responsáveis pelo comércio externo, formados com o objectivo de entrarem num mercado específico onde foram detectadas oportunidades de negócio significativas; tratam-se, no fundo, de alianças de exportação indirecta, existindo intermediários no exterior encarregues da colocação dos produtos nos mercados internacionais; a escassez de recursos e a falta de conhecimentos acerca dos mercados externos e de experiência de actuação internacional, características destas empresas, que tornariam difícil a exportação por si sós, e a obtenção de economias de escala e de gama, potenciada pela conjugação das capacidades e competências dos parceiros, constituem a base de partida para a sua união, funcionando a internacionalização, pelo menos durante algum tempo, como elemento aglutinador de empresas, muitas vezes, rivais, que abdicam, neste período, da concorrência entre si para concretizarem, mais fácil e efectivamente, este objectivo; o sucesso destes agrupamentos é condicionado, no entanto, em muitos casos, por dificuldades em se chegar a acordo quanto aos objectivos e métodos a seguir, pelo crescimento dos recursos envolvidos e por alguma falta de capacidade de coordenação das actividades do grupo, que se revelam tanto mais problemáticos quanto maior for o número de empresas participantes e menos compatíveis forem os bens e serviços fabricados e comercializados por cada uma delas; por outro lado, logo que as empresas se sintam mais confiantes em si próprias, pelo conhecimento e experiência internacionais adquiridos nestes consórcios, vão ter tendência a separarem-se destes e a aventurarem-se, sozinhas, nos mercados internacionais, tendo, nesta medida, estas alianças, tendencialmente, uma duração limitada no tempo, não obstante serem importantes, muitas vezes, para as empresas iniciarem a actividade de exportação.

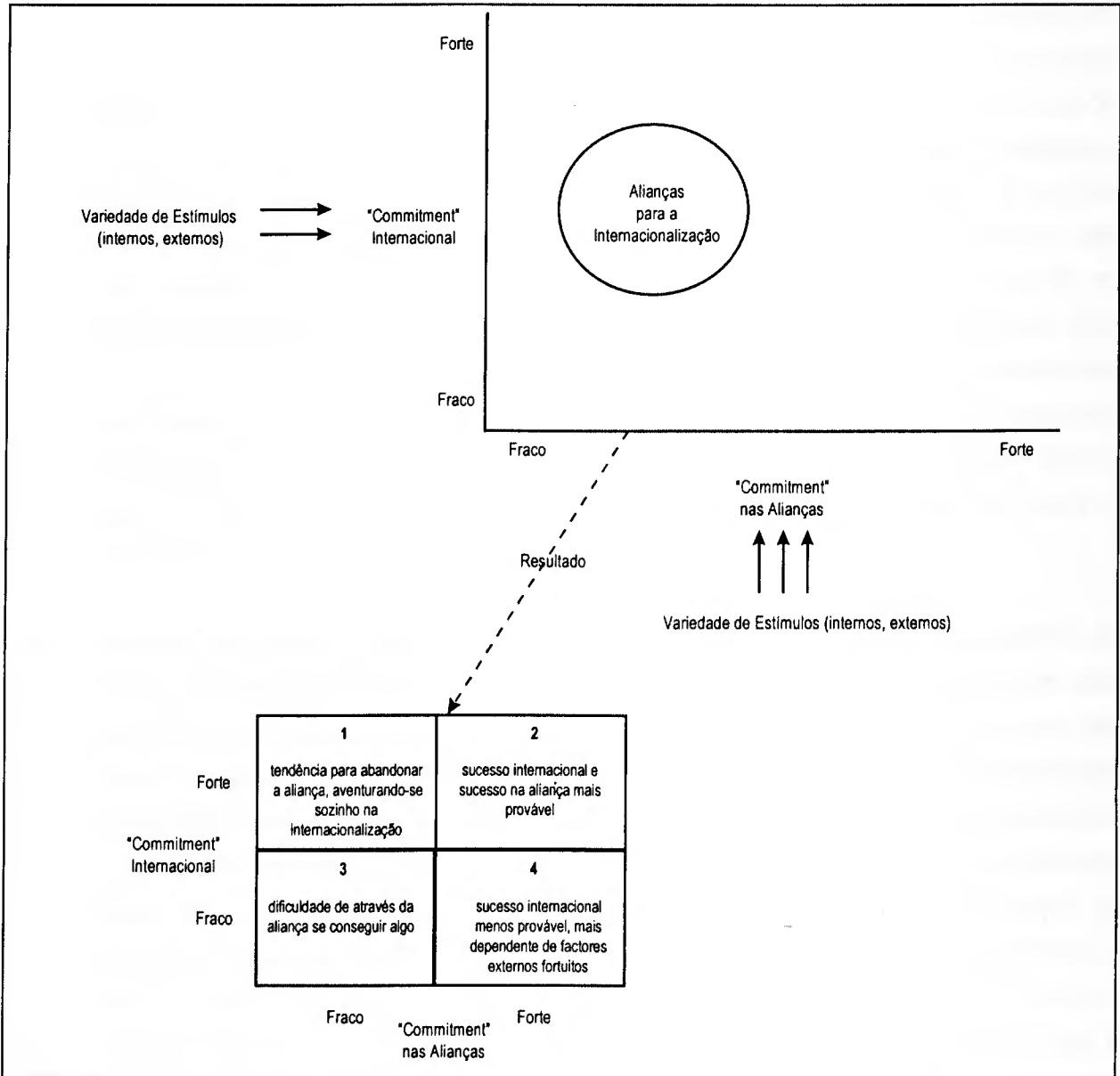
---

<sup>[7]</sup> Este autor refere, a este propósito, que existem alianças quando duas ou mais empresas combinam parte das suas operações, formal ou informalmente, para atingirem o objectivo da internacionalização (L. Welch, 1992, pág. 22).

- **Alianças entre PME de países distintos** - neste caso, pequenas ou médias empresas de diferentes países associam-se, tendo em vista apoiarem-se mutuamente na penetração nos respectivos mercados locais, pondo, cada uma delas, à disposição das outras, canais de distribuição e comercialização, contactos e conhecimentos dos seus mercados; a forma mais comum deste tipo de alianças são os acordos de distribuição ou comercialização recíproca, em que PME, usualmente de produtos complementares, se comprometem, reciprocamente, a comercializarem, nos respectivos mercados, os bens e serviços das outras; a maior dificuldade, a este nível, é encontrar parceiros externos que enfrentem as mesmas necessidades e que estejam dispostos, para as satisfazerem, a constituírem alianças; as agências governamentais, no entanto, podem desempenhar aqui um papel muito importante na procura e selecção de parceiros no exterior.
- **Alianças entre PME e grandes empresas para comercialização internacional** - a modalidade mais comum deste tipo de alianças é quando uma ou um grupo de PME conseguem aceder à infra-estrutura de marketing internacional de uma grande empresa multinacional, beneficiando da sua rede de distribuição, conhecimentos dos mercados e de contactos de clientes e fornecedores, e canalizando, portanto, por aí, para os mercados internacionais, os seus bens e serviços; a multinacional, por sua vez, pode tirar partido das características de singularidade e diferenciação dos produtos oferecidos pelas PME, explorando-se, por outro lado, de forma mais efectiva, a sua rede de distribuição e a sua gama de conhecimentos acerca dos mercados onde opera; esta forma de operação deve ser encarada pelas PME, como um complemento de outras actividades e formas de negócio internacional, e não como o principal modo de abordagem dos mercados externos, não obstante o manancial de contactos e de conhecimento internacional que proporcionam, dificilmente obteníveis por si sós.
- **Alianças nos mercados externos** - o caso mais paradigmático deste tipo de alianças são as joint-ventures, já analisadas anteriormente, que se diferenciam das **alianças entre PME de países distintos**, pelo facto de não envolverem reciprocidade (o autor integra as joint-ventures e certos projectos, não recíprocos, mais ou menos pontuais, por exemplo, de subcontratação, no quadro das alianças, quando, em bom rigor, se tratam, em face da inexistência de reciprocidade, na minha opinião e na de outros autores, de formas de cooperação unidireccional, num só sentido, tal como já foi visto atrás).

Existe toda uma variedade de estímulos, internos e externos, e de "background influences" que incentivam e levam pequenas e médias empresas a concretizarem, através do estabelecimento de alianças, processos de internacionalização das suas actividades. No entanto, o sucesso e eficácia estratégica desta multiplicidade de acordos, tendo em vista a satisfação deste objectivo, não estão

garantidos, tudo dependendo do empenhamento, de todos os recursos disponíveis, das PME nas alianças, desde a procura de oportunidades até à sua realização e consolidação, e da orientação destas, enquanto meio, para se atingir o objectivo internacionalização. Conjugando o empenhamento na internacionalização com o empenhamento nas alianças, podemos obter, de acordo com o autor, quatro resultados possíveis, em termos de efectividade e sucesso da inserção das PME nos mercados internacionais, tal como podemos ver na figura seguinte.



Fonte: Extraído de L. Welch, 1992, pág. 30.

Jorge Vasconcellos e Sá e Maria do Céu Amaral (1993), por seu lado, num trabalho realizado a propósito das implicações da construção do mercado interno europeu nas estratégias empresariais das empresas portuguesas, identificaram, partindo do cruzamento dos tipos de estratégia a seguir (em

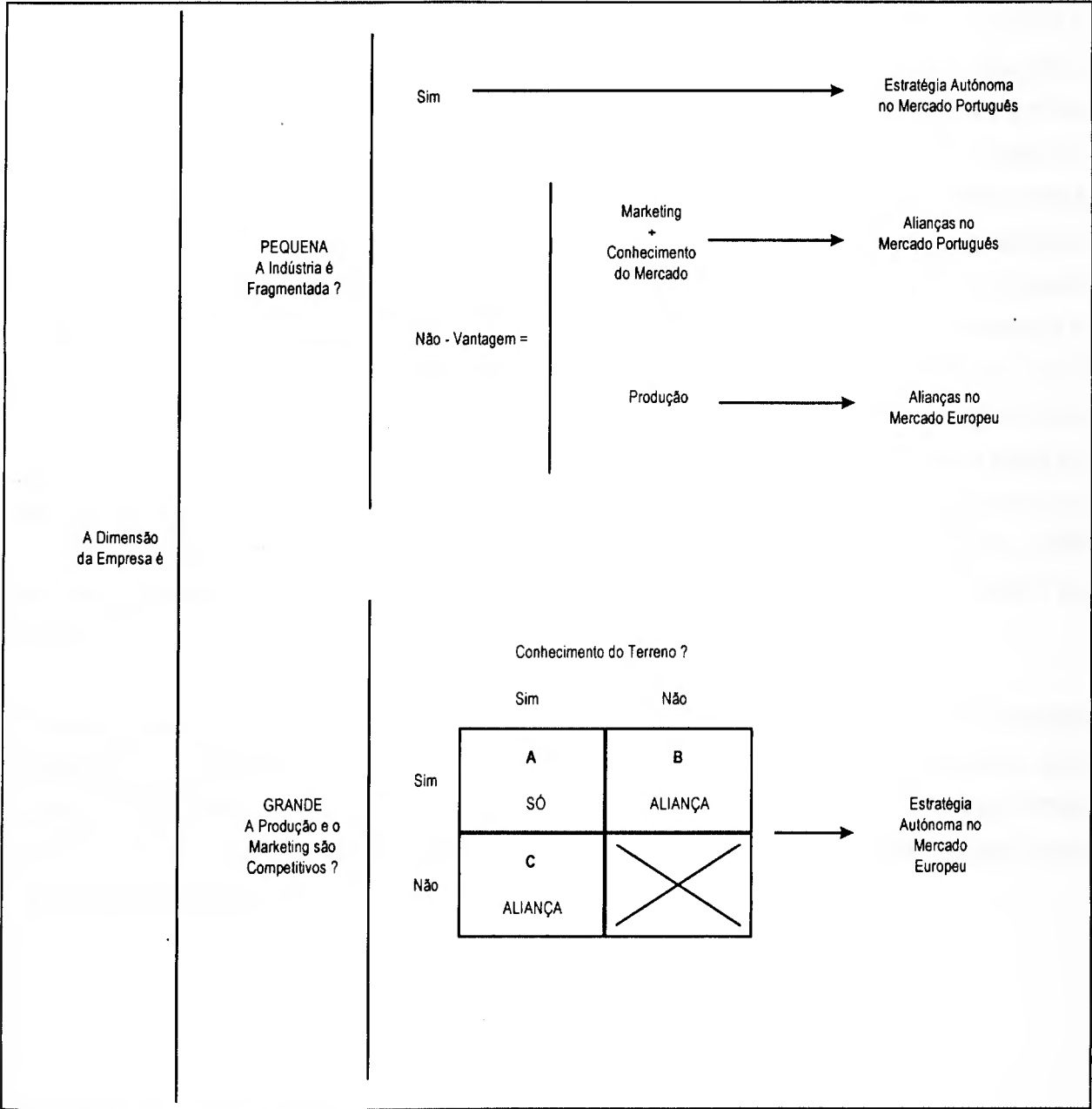
aliança e autonomamente) com os mercados alvo (Portugal e Europa), quatro grandes opções possíveis para se ultrapassarem as desvantagens competitivas, neste novo quadro de concorrência mais intensa e sofisticada, num mercado significativamente mais alargado (em termos de população e de poder de compra), resultantes da menor dimensão das nossas empresas, comparativamente com os seus concorrentes europeus, e da imagem de Portugal no exterior:

- **Alianças para servir o mercado europeu** - as empresas procuram projectar-se no exterior e, em particular, no mercado europeu, pela exploração de complementaridades e sinergias com outras empresas, tendo presentes, simultaneamente, as vantagens específicas de Portugal, relativamente a parceiros europeus, decorrentes da sua localização e do custo mais baixo de alguns factores produtivos, e as desvantagens ao nível da escala de operações; a definição e implementação desta estratégia envolveria, antes de tudo, a “decomposição” do produto fabricado nas suas várias partes e componentes; seguidamente, identificar-se-iam quais as que têm elevadas e reduzidas economias de escala na sua produção, especializando-se as empresas portuguesas no fabrico das últimas; o resultado da sua actividade produtiva será, então, vendido a grandes empresas europeias, responsáveis pela produção das componentes com elevadas economias de escala e pela montagem do produto; em alternativa, as empresas portuguesas podem assegurar esta montagem e a própria comercialização do produto final no espaço europeu, comprando, previamente, às grandes empresas europeias as partes e componentes cujo fabrico requer elevada escala de produção.
- **Alianças para servir o mercado português** - quando colocadas perante a perspectiva de empresas estrangeiras entrarem no mercado nacional e concorrerem directamente nos seus segmentos, as empresas portuguesas podem reagir, no quadro de uma acentuação prévia das especificidades do nosso mercado, actuando como intermediários e parceiros/colaboradores necessários à ultrapassagem de certas (pretendidas) barreiras culturais, derivadas, por exemplo, dos gostos e hábitos de consumo das famílias portuguesas, linguísticas e de outros problemas ligados, por exemplo, à eventual falta de conhecimento e de capacidade de inserção no mercado português (fornecedores, distribuidores, leis laborais, governo, etc.), e, deste modo, a uma entrada mais rápida e efectiva de empresas estrangeiras no nosso mercado, consubstanciando-se vantagens do tipo “first move”, fundamentais num contexto em que a velocidade de antecipação e de resposta ao mercado se revela estratégica; a empresa portuguesa poderá, adicionalmente, pôr ao dispor da empresa estrangeira toda a sua organização comercial (força de vendas, canais e frota de distribuição); a empresa estrangeira, em contrapartida, trará para a aliança economias de escala, imagem, know-how (eventualmente patentes) e recursos financeiros.

- **Estratégia autónoma no mercado europeu** - a adopção desta estratégia parte de um reconhecimento prévio, por parte das empresas portuguesas, das vantagens de imagem e dimensão das empresas europeias e, portanto, da necessidade de evitar concorrer directamente com estas; tal opção envolverá, do ponto de vista prático, segmentar as indústrias em que estão inseridas, especializarem-se num só segmento e fazer esse segmento comum a vários países europeus; os segmentos escolhidos devem ser tais que as empresas portuguesas possuam, a esse nível, alguns tipos de vantagens competitivas específicas, decorrentes, por exemplo, de um conhecimento mais profundo das tecnologias, de uma maior experiência na utilização das matérias primas, ou de uma maior capacidade e rapidez de resposta ao mercado, não devendo, por outro lado, concentrarem empresas estrangeiras de grande dimensão e de elevados recursos financeiros, de forma a se evitar o confronto directo e frontal com estas; para além disso, devem ser razoavelmente atraentes em termos dos volumes de vendas, perspectivas de crescimento e margens de lucro, que proporcionam, mas de maneira a não atraírem, ao mesmo tempo, a concorrência potencial das grandes empresas internacionais; por outro lado, o número de países europeus servidos e a distância geográfica e cultural a cada um deles, e entre eles, inicialmente reduzidos, vão aumentando à medida que as empresas portuguesas forem fortalecendo as suas posições em cada um dos segmentos escolhidos; esta estratégia significa, na prática, um estreitamento em termos do número de produtos e um alongamento em termos geográficos.
- **Estratégia autónoma no mercado português** - a adopção de uma estratégia deste tipo implica, nomeadamente, que as vantagens de dimensão sejam pouco significativas, tal como acontece nas indústrias fragmentadas, muito competitivas; a ausência de economias fabris (importância do serviço, elevada intensidade em trabalho, produtos não standardizados) e de economias não fabris (importância do prazo de entrega, elevados custos de transporte), a impossibilidade de cobrar prémios de preço ligados à dimensão (importância da criatividade) e a reduzida influência da dimensão nas vendas, dada a relevância dos contactos locais, constituem algumas das características mais importantes destas estruturas industriais mais competitivas e fragmentadas.

Os factores de contingência, enunciados por estes autores, dos quatro tipos de estratégias consideradas são desenvolvidos na figura seguinte. Há que referir, em particular, que as estratégias autónomas no mercado europeu são subdivididas em estratégias totalmente autónomas (célula A) ou parcialmente autónomas (células B e C), relativas aos casos em que é necessário recorrer a alianças com empresas locais para reforçar o conhecimento do mercado, ou a competitividade da produção e do marketing.





Fonte: Extraído de J. Vasconcellos e Sá e Maria do Céu Amaral, 1993.

Em jeito de conclusão deste capítulo, sou tentado a dizer que, não obstante o mérito potencial das acções clássicas de multinacionalização, levadas a cabo, nos últimos tempos, por um número ainda reduzido, mas crescente, de empresas portuguesas, de média e, sobretudo, grande dimensão, a cooperação, nas suas múltiplas modalidades e vertentes, revela-se cada vez mais importante tendo em vista uma inserção efectiva das empresas portuguesas e, nomeadamente, das nossas PME nos mercados internacionais. Os benefícios destes acordos são inúmeros, sendo de destacar, a este nível, o acesso e orquestração de todo um conjunto de novas competências, tecnológicas, comerciais e de marketing, de gestão e organização, a potenciação da reputação internacional, promovendo-se a exploração de complementaridades e sinergias entre parceiros, e a ultrapassagem das barreiras

dimensionais e de outros problemas, como a falta de conhecimento acerca dos mercados externos e de experiência de actuação no estrangeiro, nos processos de internacionalização, sobretudo das PME. Em contrapartida, comportam alguns riscos para as empresas que optarem por este tipo de soluções, como sejam, por exemplo, a possibilidade de ficarem excessivamente dependentes dos parceiros, exporem-se a comportamentos oportunistas por parte destes e de ficarem relativamente impossibilitadas de empreender, com alguma margem de autonomia estratégica das alianças, movimentos de internacionalização no futuro. O aproveitamento efectivo, por parte das empresas portuguesas e, em particular, pelas nossas PME, dos vastos benefícios potenciais destes acordos e o controlo dos riscos neles envolvidos dependem, em boa medida, nas palavras de V. C. Simões (1997), da capacidade do meio empresarial português de “pensar internacional”, articulando relações distintas e as suas competências específicas e recursos próprios com os das outras empresas, numa lógica de aprendizagem e de interiorização de saberes, pela exploração de complementaridades entre parceiros, e contribuindo para a reconfiguração dos padrões de relacionamento, sempre que necessário, tendo em vista a preservação, por parte de cada uma das empresas envolvidas, de alguma margem de autonomia estratégica.

Toda esta nova lógica de internacionalização tem implicações, não só, como já foi visto, na actuação estratégica das nossas empresas, como também na intervenção do Estado, complementada pela acção, nomeadamente, das associações empresariais, na promoção de uma internacionalização mais efectiva, ambiciosa e equilibrada das empresas portuguesas e, em particular, das PME. É desta última que vou falar em seguida.

## **2.4. A Intervenção do Estado no Apoio à Internacionalização Efectiva das Empresas Portuguesas e, nomeadamente, das PME: Novos Desafios**

Antes de mais, importa referir que não constitui, propriamente, objectivo deste capítulo passar em revista, de forma mais ou menos pormenorizada, as diferentes políticas e sistemas de incentivos que, ao longo do tempo, retrospectivamente, têm vindo a ser definidos e implementados tendo em vista a promoção de uma internacionalização efectiva e equilibrada da economia e das empresas portuguesas, nem tão pouco enumerar, em face do novo quadro de globalização e de aprofundamento e alargamento do processo de integração europeia, as principais directrizes de uma eventualmente nova política para a internacionalização, alternativa ou complementar das actualmente vigentes. Antes procuro, tão só, nesta fase, salientar alguns dos princípios fundamentais que deverão orientar e reger as medidas estatais nesta área, a serem definidas e desenvolvidas em estreita articulação com as políticas de promoção da competitividade e da capacidade estratégica, tecnológica e comercial das empresas, e certas linhas privilegiadas de intervenção pública, fundamentais para a concretização, a médio e longo prazo, deste grande desígnio nacional, nunca esquecendo, por outro lado, o papel complementar que poderá ser desempenhado, a este nível, designadamente pelas associações empresariais, sectoriais e/ou regionais, e pelas câmaras de comércio e indústria, e a importância central e estratégica das empresas em todo este processo, apoiadas supletivamente, em determinadas áreas, mais ou menos específicas, de forma diferenciada - tendo em conta, nomeadamente, os seus diferentes níveis de envolvimento internacional, de competências acumuladas, quer em termos quantitativos, quer em termos qualitativos, e de aposta internacional -, pelo Estado, associações empresariais, câmaras de comércio e indústria e até, indirectamente, por infraestruturas tecnológicas e de qualidade, instituições de educação e formação profissional, etc., numa lógica de parceria alargada e cooperação entre os sectores público e privado, no fundo entre todos os agentes intervenientes no processo que visa a promoção da competitividade e internacionalização da nossa economia e empresas.

Traçados estes considerados prévios, passemos agora, então, a falar, concretamente, da natureza e dos princípios que deverão reger a intervenção do Estado, em Portugal, no apoio à internacionalização empresarial, e, em particular, das nossas PME. Há que dizer, a este propósito, em primeiro lugar, que a globalização, a emergência do capitalismo cooperativo e a progressiva integração europeia, têm vindo a colocar desafios muito importantes às políticas microeconómicas desenvolvidas nestas áreas. Assim, de uma lógica mais tradicional de actuação que privilegiava, sobretudo, a política comercial externa e a gestão do ambiente internacional no qual as empresas operam, o 'controlo' do investimento directo estrangeiro, tendo em vista assegurar, nomeadamente, a criação de postos de

trabalho, o crescimento das exportações e a diversificação da produção e da estrutura industrial, e a especialização crescente dos institutos públicos responsáveis, mais directamente, pelo apoio à internacionalização das empresas, no contexto de uma sua quase exclusiva preocupação com a vertente comercial destes processos, de promoção, designadamente, das exportações e do turismo, temos vindo a assistir a uma passagem gradual a uma nova abordagem e entendimento desta temática por parte do Estado, caracterizada, nos seus contornos essenciais, pelo predomínio das políticas, articuladas, de competitividade e internacionalização, deixando esta última de ser vista como um mero resultado de uma estratégia nacional valorizadora de vantagens competitivas de base nacional, no quadro de um nexos causal de sentido unidireccional (as políticas de internacionalização, face às novas exigências impostas pela globalização, são, agora, simultaneamente, políticas de competitividade), por uma preocupação renovada com os aspectos relacionados com a promoção da imagem dos bens e serviços portugueses no exterior, informação, sensibilização e acesso a saberes estratégicos mundiais, via, preferencialmente, cooperação empresarial, e pela interiorização de uma nova lógica de parceria, cooperação e colaboração, efectivas, entre a Administração Pública e o sector privado, desburocratizando-se, simplificando-se e flexibilizando-se o seu relacionamento, e, em particular, entre os institutos públicos responsáveis pelo apoio nesta área, como o ICEP e IAPMEI, e as associações empresariais, câmaras de comércio e indústria, centros tecnológicos, instituições de educação e formação profissional e empresas, tendo em vista a promoção de uma internacionalização mais arrojada e equilibrada destas.

A actuação supletiva do Estado, em matéria de apoio à internacionalização, neste novo enquadramento, anteriormente direccionada, exclusivamente, para o reforço de vantagens competitivas de base nacional, passa, também, a preocupar-se com os próprios processos de internacionalização empresarial, sempre que eles sejam imperativos de eficiência (deslocalizações com recomposição global da cadeia de valor) ou de melhor posicionamento estratégico e concorrencial (ocupação de mercados estratégicos dos concorrentes e acesso a recursos e competências críticos, dispersos geograficamente) - G. Costa, 1997.

A intervenção directa do Estado, no apoio à internacionalização efectiva das nossas empresas e, em particular, das PME, deverá assumir, nomeadamente, as seguintes modalidades:

- Acompanhamento dos custos e oportunidades da globalização e da construção europeia e monitoragem fina da sua evolução, criando-se condições de minimização dos primeiros e de maximização das segundas e facilitando-se e promovendo-se a compreensão, por parte das empresas, das novas lógicas e exigências impostas pela mundialização;

- Estar particularmente atento a novos caminhos, procurando, sistematicamente, antecipar os novos quadros histórico-geográficos em vias de se constituírem e as formas empresariais de futuro e perspectivando, no contexto dessas evoluções, novas oportunidades para a internacionalização das empresas portuguesas e, em particular, das PME (G. Costa, 1997);
- Esforços acrescidos no sentido da formação e mobilização de recursos, financeiros, humanos e organizativos, para o desígnio da internacionalização, enquanto alicerce fundamental da competitividade, envolvendo, designadamente,
  - a criação de sistemas de apoio integrados e selectivos a investimentos de internacionalização (conduzidos autonomamente ou no âmbito de parcerias com empresas estrangeiras), geridos com eficiência e numa lógica de cooperação, concertação e aproximação entre os sectores público e privado, flexibilizando-se e simplificando-se o seu relacionamento e indo-se ao encontro, de forma mais efectiva, das reais necessidades das empresas (substituindo-se a perspectiva burocrática e distributiva por uma outra de maior acompanhamento e de real impacto estruturante), através, em concreto, da reformulação, reorientação e integração, segundo estes princípios, dos sistemas de incentivos já disponíveis (PEDIP II, PAIEP II e RETEX)<sup>[8]</sup> e da canalização de novos meios de financiamento, associados, por um lado, à constituição de fundos de desenvolvimento que permitam otimizar a gestão dos recursos disponíveis resultantes da reciclagem dos apoios concedidos sob a forma de empréstimos reembolsáveis, e, por outro lado, à dinamização de diferentes modalidades de capital de risco e à introdução de uma dimensão de "capital semente", baseadas numa cooperação e partilha de riscos alargada e inédita entre, nomeadamente, o Estado, o sistema financeiro nacional, as associações empresariais e as empresas; a criação recente, por exemplo, do FIEP (Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas), a partir de uma situação diagnosticada de escassez relativa de capital para efeitos de concretização de projectos empresariais de internacionalização relevantes, agravada pelo diminuto número de parceiros dispostos a uma partilha de riscos a eles inerentes, insere-se nesta lógica;

---

<sup>[8]</sup> Com o objectivo, entre outras coisas, de se assegurar uma melhoria da eficiência dos serviços na sua gestão, prazos de resposta cada vez mais rápidos e formas de contrato mais simples e integradas com as empresas e a eficácia dos incentivos concedidos, aumentando-se o rigor, a selectividade e a flexibilidade dos critérios de avaliação e adequando-se a natureza dos apoios às efectivas necessidades das empresas.

- promover a revisão das políticas de seguro de crédito à exportação e ao investimento directo português no exterior, com vista à diversificação dos bens e mercados de destino das exportações e à concretização de estratégias, diversificadas, que envolvam investimento no exterior e o correspondente fortalecimento da posição das empresas nacionais nos mercados externos; não nos podemos esquecer, a este propósito, que a possibilidade das empresas portuguesas se afirmarem no mercado europeu depende, em boa medida, do seu relacionamento com a América, África e Ásia, no quadro de uma estratégia valorizadora de uma internacionalização centrada na Europa, mas não eurocêntrica; a revisão das políticas de seguro de crédito, na medida em que facilita e promove esta diversificação, constitui, assim, um desenvolvimento fundamental tendo em vista a internacionalização efectiva das empresas portuguesas e, nomeadamente, das PME;
- desencadeamento de iniciativas de natureza voluntarista, através, designadamente, do desenvolvimento de acções-piloto de colaboração interinstitucional e/ou de cooperação internacional entre empresas, visando promover e acelerar a alteração do perfil de especialização internacional da economia portuguesa, a diversificação das relações económicas externas e o reforço da presença logística, comercial, financeira e produtiva das empresas portuguesas nos mercados mais dinâmicos à escala global;
- dinamizar e reforçar a cooperação interministerial e a partilha de responsabilidades do Governo, como um todo, nas diversas áreas pelas quais se desdobra esta política transversal, e a articulação entre os diversos institutos públicos responsáveis, directa ou indirectamente, pelos apoios prestados no domínio da internacionalização empresarial, ao mesmo tempo que se promove o estabelecimento de uma relação mais próxima e concertada entre o Estado e as associações empresariais, câmaras de comércio e indústria, infraestruturas científicas e tecnológicas, instituições de educação e formação profissional, sector financeiro e empresas não financeiras;
- Captação de iniciativas de investimento directo estrangeiro estruturante que se articulem com o tecido empresarial, científico e técnico do país e que contribuam para a internacionalização das PME portuguesas; mais importante, muitas vezes, do que estar a discutir se se criam 600 ou 700 postos directos de trabalho, é se o investimento aposta ou não em novos factores competitivos, como a concepção e desenvolvimento de novos produtos e processos, a tecnologia, a qualidade e flexibilidade, e na criação de valor acrescentado, se dialoga ou não com as infraestruturas científicas e tecnológicas, contribuindo para o desenvolvimento das suas capacidades e competências e para a difusão de novas práticas e regras, e se tem mais ou

menos potencial para arrastar as nossas PME para os mercados internacionais, garantindo-lhes efectivas oportunidades de internacionalização, pela disponibilização de saberes e competências críticos;

- A cooperação, unidireccional ou por alianças, entre empresas nacionais e estrangeiras, como forma, por um lado, de ultrapassarem barreiras dimensionais e os problemas associados à falta de conhecimento dos mercados externos e de experiência de actuação no exterior, sobretudo ao nível das formas de operação internacional mais arrojadas e exigentes em recursos, e, por outro lado, de se minimizarem os riscos de desinvestimento ou abandono de projectos, maximizando-se a sustentabilidade do investimento directo estrangeiro, e até entre empresas nacionais, sempre que tal permita aumentar a escala de algumas operações e/ou diversificar a sua gama, deve ser encorajada pelo Estado; para além da já anteriormente referida necessidade de encarar a atracção e captação de IDE numa perspectiva sistémica, como base de partida fundamental para futuros movimentos de projecção no exterior de empresas portuguesas e, nomeadamente, de PME, há que prestar especial atenção, ao nível das políticas e medidas de apoio à cooperação empresarial, à sensibilização das empresas para as vantagens desta (tendo em conta, pelo menos até agora, a sua reduzida utilização numa perspectiva estratégica), à prestação de informações sobre oportunidades de cooperação internacional e doméstica, numa lógica de acesso a mercados e, sobretudo, a recursos, capacidades e competências, de gestão e organização, tecnológicas, produtivas e comerciais, ao apoio na pesquisa, identificação e negociação com parceiros no exterior, designadamente com potenciais agentes ou distribuidores, e na busca e endogeneização de tecnologias a nível internacional, e à promoção da "exposição internacional" das empresas portuguesas (V. C. Simões, 1997), tendo em vista assegurar uma sua maior visibilidade externa e, portanto, uma rede de contactos internacionais mais completa, facilitadora da pesquisa e identificação de parceiros relevantes interessados em cooperar;
- Estudo e prospecção sistemáticos dos mercados potenciais para as empresas portuguesas, garantindo-lhes um adequado fluxo de informação e assistência técnica com vista ao aproveitamento das oportunidades detectadas;
- Iniciativas sistemáticas de divulgação e promoção das capacidades, produções e serviços portugueses no exterior, no quadro da afirmação coerente e integrada da imagem de Portugal como espaço económico moderno e competitivo.

É preciso que fique bem claro que, conjuntamente com estas modalidades de intervenção estatal, direccionadas mais especifica e directamente para o apoio à internacionalização empresarial, há todo um conjunto de políticas e medidas que, ao promoverem,

- por um lado, a criação de novos factores competitivos nas empresas portuguesas e, nomeadamente, nas PME, o alargamento qualificado das suas cadeias de valor, no quadro do desenvolvimento de estratégias em rede e de uma articulação mais efectiva entre tecnologias e mercados, e o reforço das suas capacidades e competências, designadamente nas áreas da gestão e organização, tecnológica, produtiva, comercial e de marketing, financeira, ambiental, energética e de recursos humanos,
- e, por outro lado, o estabelecimento de certas infraestruturas consideradas fundamentais e a consolidação de um ambiente macroeconómico, estável, propício ao cálculo económico de médio e longo prazo, e de um sistema competitivo favoráveis a um novo protagonismo empresarial tendente à dinamização da internacionalização da nossa economia,

funcionam, de igual forma, ainda que de forma menos explícita e mais indirecta, como alavancas importantes de uma internacionalização mais arrojada e equilibrada das empresas portuguesas e das PME, em particular, sobretudo quando levamos em linha de conta a relação estreita existente, nos dois sentidos, entre competitividade e internacionalização.

Finalmente, é preciso não esquecer, por outro lado, o papel complementar à intervenção do Estado, no apoio à internacionalização empresarial, que poderá ser desempenhado, designadamente, pelas associações empresariais, sectoriais e/ou regionais, câmaras de comércio e indústria e pelas infraestruturas tecnológicas, e que pode ser articulado, segundo proposta de V. C. Simões (1997), ao longo dos seguintes quatro eixos fundamentais, interrelacionados:

- **Sensibilização** - prestação de informações de carácter genérico acerca dos desenvolvimentos internacionais e nacionais mais relevantes para a actividade corrente das empresas (globalização, construção europeia e União Económica e Monetária, evolução da liberalização do comércio mundial, transição da Europa Central e de Leste para economias de mercado, mercados emergentes, entre outros), sobre legislação e incentivos existentes nesta área e, sobretudo para as PME, sobre as potencialidades e vantagens da cooperação internacional, em termos, mormente, de acesso a novos mercados, competências e saberes críticos, quando exploradas, desde início, numa perspectiva estratégica.



- **Informação** - prestação de informações de carácter mais específico e orientado, adaptadas aos interesses e necessidades das empresas associadas, em articulação e cooperação, nomeadamente, com institutos públicos que desenvolvem actividades relevantes neste domínio, como o ICEP e IAPMEI, e até com associações empresariais congéneres de outros países, acerca, designadamente, das características dos mercados externos (potencialidades de crescimento, condições de investimento, formas de operação preferenciais, oportunidades de negócio, padrões de consumo, segmentos de mercado e níveis de rivalidade existentes, etc.), de oportunidades de cooperação internacional (parceiros, agentes, representantes, potenciais clientes, etc.) e de operações internacionais, permitindo a ultrapassagem de problemas, enfrentados, em particular, pelas PME, como a falta de conhecimento sobre os mercados externos, de experiência na montagem e desenvolvimento de negócios internacionais e de informação suficiente para identificar e seleccionar potenciais parceiros, credíveis.
- **Formação** - desenvolvimento de uma vasta gama de acções de formação, a incidirem, em especial, nas áreas da gestão e marketing internacional e do empreendedorismo, onde as insuficiências em termos de recursos humanos, ao nível das empresas, e, nomeadamente, das PME, são mais notórias, constituindo um dos principais problemas enfrentados nos seus processos de expansão internacional.
- **Promoção** - realização de acções concretas de aproximação entre empresas, potenciais parceiros, no quadro de um papel mais ou menos interventivo e/ou envolvente enquanto intermediário, para a montagem e desenvolvimento de operações de negócio internacional, tendo-se sempre em consideração as características, necessidades específicas e níveis de envolvimento internacional e de competências acumuladas das empresas em causa; estas acções promocionais poderão visar, por exemplo, a penetração em mercados externos, numa lógica, muitas vezes, de diversificação de mercados, a deslocalização para o estrangeiro de determinadas fases do processo produtivo, tendo em vista beneficiar dos diferenciais de custo, sobretudo, de mão de obra, ainda existentes entre vários países, o reforço de capacidades e competências na área do desenvolvimento de produtos, a mera cooperação comercial e o acesso e endogeneização de know-how tecnológico e/ou comercial, possibilitando a criação e sustentação de novas vantagens competitivas.

Augusto Mateus, por seu lado, num seminário, realizado em 30 de Junho de 1998<sup>[9]</sup>, acerca do potencial competitivo actual da indústria têxtil e de vestuário nacional, defende que a participação das

---

<sup>[9]</sup> No CENESTAP (Centro de Estudos Têxteis Aplicados), em Vila Nova de Famalicão.

associações empresariais, câmaras de comércio e indústria e infraestruturas tecnológicas e de qualidade, no esforço de promoção da competitividade e internacionalização da economia e das empresas portuguesas, deve ser estruturada e organizada em torno da resposta aos seguintes quatro grandes desafios e necessidades:

- Uma base alargada de serviços tecnológicos, integrando a componente humana e ambiental, promotores de inovações nos produtos e processos e da sua difusão;
- Um modelo de desenvolvimento de competências profissionais, técnicas e de gestão e organização;
- Um novo quadro de efectiva cooperação empresarial na produção, nas vendas e na internacionalização;
- Afirmação de uma nova imagem do país e dos produtos portugueses no exterior (qualidade, resposta rápida, inovação).

## **3ª PARTE - A GLOBALIZAÇÃO/INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE VESTUÁRIO (ITV) NACIONAL**

### **1. As ITV na Economia Nacional: Algumas Considerações Preliminares**

#### **1.1. Perfil Genérico das ITV Nacionais**

A indústria têxtil em Portugal, sendo, na sua fase actual, como é usual entre as economias industrializadas desenvolvidas, capital intensiva, assume como característica mais específica ou peculiar o facto de se tratar de um sector vertical, que, como tal, envolve os seguintes processos:

- Fiação
- Tecelagem
- Enobrecimento (Tinturaria e Acabamentos)

Os principais produtos fabricados por este sector agrupam-se da seguinte forma:

- Fios
- Tecidos
- Têxteis Lar
- Artigos de Malha
- Tapetes e Alcatifas
- Cordoaria e Redes

Enquanto que os têxteis lar e os artigos de malha têm vocação exportadora<sup>[10]</sup>, os fios e tecidos abastecem, em grande parte, os subsectores posicionados a jusante, como é o caso do vestuário.

A indústria de vestuário, por sua vez, é constituída pela fabricação de vestuário de tecido, malha e couro, num processo que vai desde a criação de colecções e desenvolvimento do produto à confecção. Inclui vestuário interior e exterior de diferentes gamas de produção, subdividindo-se, na prática, nos seguintes grandes grupos (consoante o tipo de matéria prima utilizada e/ou o fim a que se destina):

- Vestuário Exterior em Tecido
- Vestuário Exterior em Malha
- Vestuário Interior em Tecido
- Vestuário Interior em Malha
- Vestuário em Couro
- Vestuário de Trabalho e Uniformes

Os produtos mais representativos da produção nacional pertencem aos dois primeiros grupos.

Trata-se, ao contrário do sector têxtil, de uma indústria trabalho intensiva, onde, apesar dos avanços registados, não tem sido possível ultrapassar uma grande quantidade de funções realizadas manualmente. Os ganhos na área da produtividade fazem-se, sobretudo, pela gestão e organização da produção, campo onde se têm realizado grandes avanços a nível internacional.

---

<sup>[10]</sup> Os têxteis lar e os artigos de malha representavam, em 1995, 42% e 25%, respectivamente, das exportações do sector têxtil, sendo, portanto, os principais responsáveis pela dinâmica exportadora evidenciada por esta indústria.

## 1.2. A Importância das ITV na Economia Portuguesa

Quando, numa primeira abordagem, se pretende aferir do peso das ITV no contexto da economia nacional, recorrendo, para esse efeito, designadamente, a indicadores como a sua contribuição para o Valor Acrescentado Bruto (VAB), emprego e exportações nacionais ou, particularizando a análise, para o VAB, Valor Bruto de Produção (VBP), exportações e emprego da nossa indústria transformadora, fácil e expeditamente se chega à conclusão da sua ainda grande importância na economia portuguesa.

Os dois quadros seguintes sintetizam, a este propósito, alguns dos principais indicadores de avaliação da representatividade das ITV na economia e indústria transformadora nacionais, por esta ordem.

VAB <sub>ITV</sub> /VAB <sub>NAC</sub> (1993)	4,8% (a)
Emprego <sub>ITV</sub> /Emprego <sub>NAC</sub> (1993)	6,6% (a)
Exportações <sub>ITV</sub> /Exportações <sub>NAC</sub> (1993)	24,7% (b)
Importações <sub>ITV</sub> /Importações <sub>NAC</sub> (1993)	8,7% (b)

Fontes: (a) - Contas Nacionais; (b) - INE/Portugal em Números, 1995.

Peso das ITV na Indústria Transformadora Nacional (1990-1995)						
(em %)	1990	1991	1992	1993	1994	1995
VAB	17,59	16,94	16,10	16,58	16,64	14,94
VBP	17,41	16,58	16,66	16,23	15,84	14,78
Exportações	30,75	31,48	30,67	29,11	26,66	24,07
Emprego	29,85	29,52	29,59	28,67	28,51	27,74

Fonte: INE.

No entanto, há que salientar, na sequência aliás da leitura do quadro anterior, que as ITV estão a reduzir progressivamente a sua importância relativa no contexto da economia nacional, quer em termos de VAB, quer em termos de emprego. Assim, o VAB nas ITV representava, em 1986, 5,4% do total nacional, e tem registado a partir daí uma tendência decrescente, situando-se já, como vimos atrás, em 4,8%, em 1993, o que quer dizer que a contribuição do sector para a formação do VAB tem vindo a cair de ano para ano. Em termos de emprego, repete-se esta tendência, com a contribuição do sector a reduzir-se, naquele período, de 7,7% para 6,6% do total nacional.

Na União Europeia, o peso destes sectores na economia, em geral, e, particularmente, na indústria transformadora, apesar de igualmente relevante, é bastante mais reduzido, tendo sido responsáveis, em 1995, por 8,5% e 5%, respectivamente, do emprego e do valor acrescentado desta última.

É de salientar, entretanto, pela relevância de tal indicador num contexto de globalização crescente das economias e dos mercados, o elevado peso das ITV nas exportações nacionais, correspondente à entrada, em 1996, de 809 milhões de contos de receitas, distribuídas da seguinte forma:

(em milhões de contos FOB)	Intra UE	Extra UE	Total
Têxteis	173	86	259
Vestuário	495	55	550

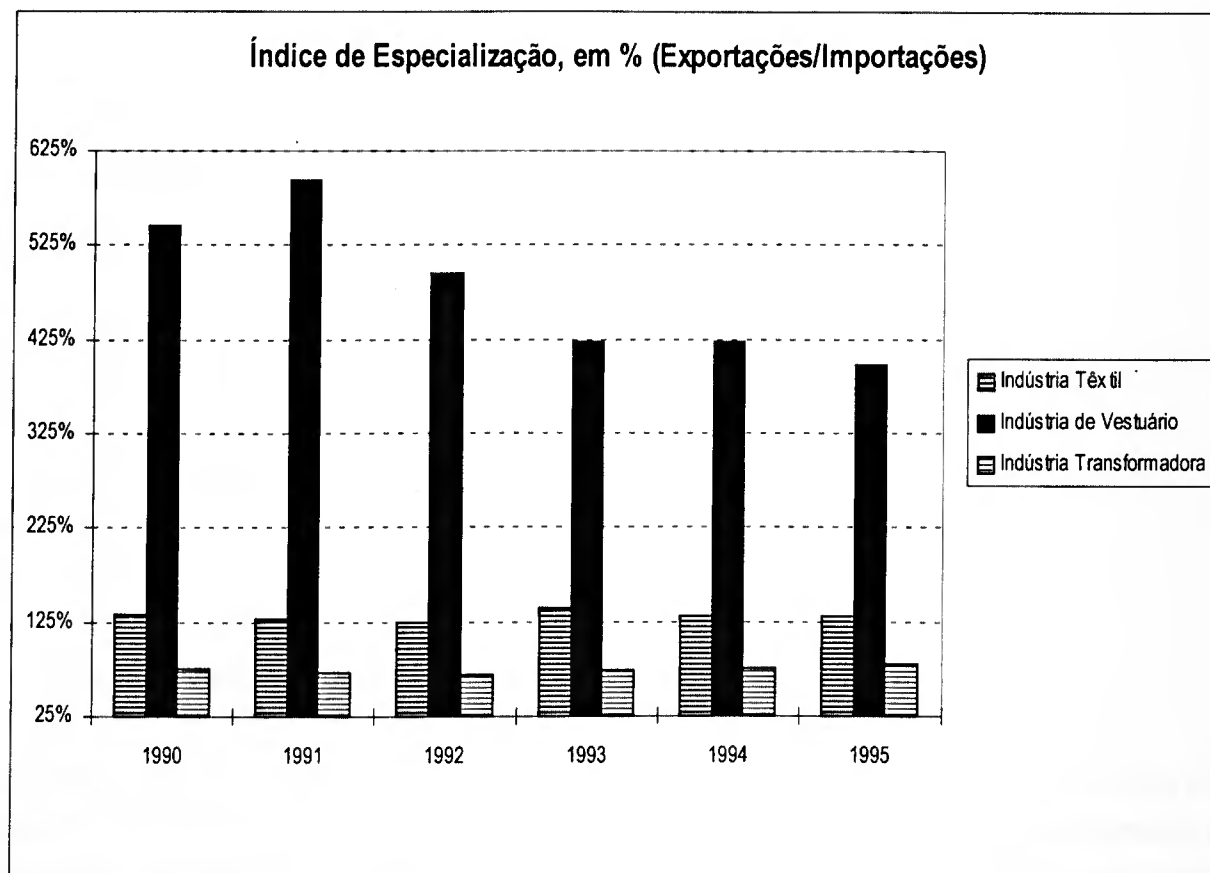
Fonte: INE.

O mercado europeu é, claramente, o mais importante, com 82,6% do total exportado, sendo o subsector do vestuário responsável por cerca de 68% desse mesmo total.

As importações, por sua vez, representam 60,8% das exportações, o que permite atestar da forte especialização da indústria portuguesa nestes sectores, nomeadamente no vestuário. Dos 492 milhões de contos de importações, em 1996, 77,2% foram provenientes da União Europeia. O vestuário representa 25,4% do total importado.

(em milhões de contos CIF)	Intra UE	Extra UE	Total
Têxteis	264	103	367
Vestuário	116	9	125

Fonte: INE.



Pode-se, assim, concluir que, face à forte dependência verificada, a montante e a jusante da produção nacional, a evolução das ITV portuguesas é muito condicionada pela evolução dos espaços económicos onde se abastecem e para onde exportam.

### **1.3. Organização Espacial, Estrutura e Características da Oferta do Sector, no nosso País**

As empresas têxteis portuguesas, à semelhança do que se passa a nível internacional, estão espacialmente concentradas. Na região Norte, a têxtil algodão e a têxtil lar, na Beira Interior, a têxtil lã. Dominam as empresas de pequena dimensão (a dimensão média, avaliada pelo rácio emprego/número de empresas, situou-se, no período 1990-1995, entre os 30 e 35 trabalhadores por empresa, acima, apesar de tudo, da verificada na indústria de vestuário e, nomeadamente, na indústria transformadora), mas são as empresas com 100 ou mais pessoas ao serviço que são responsáveis por cerca de 70% do VBP. É ainda escassa, não obstante, a presença de grupos nacionais bem dimensionados e dotados de estratégias efectivas de desenvolvimento. Entretanto, as empresas líderes do sector são as seguintes:

- Têxtil Manuel Gonçalves, SA
- Riopele, SA
- Lameirinho, SA
- J. Machado de Almeida, SA
- Arco Têxteis, SA
- J. Pereira Fernandes, Lda
- Sacramento e Araújo, Lda
- ATB - Acabamentos Têxteis de Barcelos, Lda
- Carvema Têxtil, Lda
- Pizarro e Cardoso, Lda
- LASA, SA
- FILASA, SA
- Paulo de Oliveira, Lda
- Nova Penteação e Fiação da Covilhã, Lda

A realidade da indústria de vestuário em Portugal, por seu lado, é muito diversificada, existindo um grande número de empresas das mais variadas dimensões. Não obstante, a estrutura empresarial é dominada, maioritariamente, por PME, em geral de propriedade familiar, com uma dimensão média nacional, ao longo do período 1990-1995, de cerca de 18 trabalhadores, acima da verificada na indústria transformadora. O vestuário de tecido encontra-se disseminado por todo o território nacional, embora com maior incidência tradicional no Norte (distritos de Braga e Porto) e, em menor grau, e mais recentemente, nos distritos de Lisboa, Castelo Branco e Aveiro. Quanto às malhas, trata-se de uma situação de maior concentração no Norte do país, com afloramentos significativos, especialmente, na zona de Minde (malhas exteriores). Entre as empresas mais importantes, destacam-se, na fabricação de vestuário exterior, a Maconde Confecções, a Finex Confecções, a Profato, a Confetil, a Dielmar e a Santix, na fabricação de vestuário de malha, a Fábrica de Malhas Filobranca e a TEBE, e na fabricação de vestuário interior, a Triunfo Internacional e a Impetus Portugal.



### Distribuição das Empresas Têxteis e de Vestuário por Distrito

	1990		1993	
	N.º de Empresas	%	N.º de Empresas	%
Têxteis	2523	36,6	2528	35,1
Vestuário	4364	63,4	4677	64,9
<b>Total</b>	<b>6887</b>	<b>100,0</b>	<b>7205</b>	<b>100,0</b>
Porto	2270	33,0	2206	30,6
Braga	2574	37,4	2862	39,7
Aveiro	307	4,4	349	4,8
Lisboa	574	8,3	563	7,8
Setúbal	190	2,8	177	2,5
Outros Distritos	972	14,1	1048	14,6

Fonte: ANIVEC.

### Distribuição do Emprego nos Têxteis e Vestuário por Distrito

	1990		1993	
	N.º Trabalhadores	%	N.º Trabalhadores	%
Porto	115457	37,9	88788	34,2
Braga	104057	34,1	94174	36,3
Aveiro	13499	4,4	12220	4,7
Lisboa	18163	6,0	12168	4,7
Setúbal	5588	1,8	5059	1,9
Outros Distritos	48024	15,8	47316	18,2
<b>Total</b>	<b>304788</b>	<b>100,0</b>	<b>259725</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ANIVEC.

Os dois quadros anteriores comprovam esta forte concentração regional dos têxteis e vestuário no conjunto formado pelos distritos de Braga e Porto, correspondente, em ambos os anos, a 70% e a mais de 70%, respectivamente, do total de empresas e de emprego destes sectores. Permitem, também, constatar, ao longo do período, a queda do emprego nas ITV nacionais, de que vamos falar mais à frente, e que é especialmente importante nos têxteis e nos distritos de Braga e Porto, e, por outro lado, um ganho líquido de empresas no vestuário, mantendo-se, entretanto, o número de empresas nos têxteis relativamente estável.

A concentração geográfica das ITV no território nacional é, portanto, um factor a reter, não tendo sofrido grandes modificações nos últimos anos, e sendo particularmente evidente na região Norte, com

os têxteis e vestuário a assumirem quase 50% e 40%, respectivamente, do emprego e produto regional. No Vale do Ave, tal situação é ainda mais expressiva, estimando-se que as ITV ocupem cerca de 70% do emprego desta sub-região.

## 2. Evolução Recente da Fileira a nível Global

Neste campo, haverá, em primeiro lugar, que realçar a seguinte ideia fundamental: as transformações ocorridas nas últimas décadas nos principais países produtores de têxteis e vestuário evidenciam uma realidade comum, uma diminuição drástica do emprego nestes sectores. Por exemplo, no início dos anos 70, as indústrias têxteis e de vestuário empregavam, nos Estados Unidos, um milhão e 1,4 milhões de pessoas, respectivamente. Em 1995, o emprego no conjunto têxtil e vestuário situava-se já em cerca de 1,6 milhões de postos de trabalho. Ou seja, em menos de 25 anos, os sectores eliminavam 800 mil postos de trabalho e reduziam em 1/3 o volume de emprego total.

E tais movimentos parecem mais velozes no passado mais recente. Assim, estima-se que, apenas entre 1990 e 1996, a UE terá registado uma perda de mais de 800 mil postos de trabalho nas ITV, acompanhando, neste período, a saída de mais de 22 mil empresas do mercado e a descida sustentada do turnover, à taxa média anual de 1%, medido a preços correntes.

É preciso que se diga, no entanto, que esta tendência de declínio constante do emprego nas ITV, por razões que se prendem, designadamente,

- com alterações tecnológicas, nomeadamente na indústria têxtil,
- com os necessários processos de reestruturação das ITV dos países desenvolvidos, na sequência, por um lado, de um aumento muito forte e sustentado, a partir de meados dos anos 80, da concorrência sentida pelas unidades produtivas destes sectores, em resultado da liberalização crescente dos mercados internacionais, e, por outro lado, da transferência progressiva das vantagens comparativas associadas ao baixo custo da mão de obra para os países em vias de desenvolvimento, envolvendo a deslocalização de uma parte crescente da sua produção para estas zonas económicas,
- e com períodos de forte retracção dos mercados internacionais,

não tem vindo a ser sentida da mesma maneira nos diferentes subsectores que compõem as ITV. Assim, por exemplo, dos 1,3 milhões de postos de trabalho perdidos pelas ITV na União Europeia,

entre 1980 e 1993, 840 mil tiveram origem nos têxteis e 460 mil no vestuário, tendo-se verificado, neste período, uma taxa média anual de redução no número de empregados de 3,4% nos primeiros e de 2,6% na confecção (ver quadro seguinte), que, para além disso, iniciou mais tarde este processo.

(em %)	TMCA (80-93) do Emprego nas ITV	TMCA (80-93) do Emprego nos Têxteis	TMCA (80-93) do Emprego no Vestuário
Bélgica	-2,9	-2,5	-3,7
Dinamarca	-1,6	-2,0	-1,1
Alemanha Ocidental	-4,5	-3,9	-5,2
Grécia	-2,8	-4,2	-0,6
Espanha	-4,0	-4,6	-3,0
França	-4,8	-5,1	-4,4
Irlanda	-3,5	-3,5	-3,6
Itália	-1,6	-2,5	-0,1
Luxemburgo	-3,1	-2,8	-3,5
Holanda	-3,4	-3,3	-3,6
Portugal	+0,5	-0,7	+2,4
Reino Unido	-4,0	-4,3	-3,6
UE 12	-3,1	-3,4	-2,6
EUA	-1,8	-1,8	-1,8
Japão	-0,7	-1,9	+1,1

Fonte: OETH.

Como se pode ver no quadro anterior, a quebra do emprego nas ITV em Portugal foi a menor de todos os países da UE 12, o que pode ser indiciador de um determinado perfil de evolução da produtividade do trabalho, no nosso país (de que falarei mais à frente), por comparação com o verificado na União Europeia. No vestuário, consegue mesmo manter uma taxa positiva, embora haja que referir que, entre 1990 e 1995, o sector tenha perdido cerca de 3% do seu volume de emprego (ainda assim, bastante abaixo do declínio de 22% experimentado pelos têxteis, no mesmo período). Para esta última evolução, muito contribuiu a racionalização dos processos e fluxos produtivos e a modernização do parque de máquinas, encetada recentemente (ao abrigo, em grande medida, dos sistemas de incentivos), sobretudo, no subsector têxtil, o fim do regime de depreciação cambial deslizando, com o qual, nos anos 80, muitas empresas de vestuário tinham nascido, a intensificação da concorrência por parte dos países de mais baixos custos de produção e o forte abrandamento da actividade na fileira, entre 1991 e 1995, resultando, nomeadamente, no encerramento de muitas empresas,

maioritariamente de pequena dimensão, pertencentes à indústria de vestuário e vocacionadas para a fabricação de produtos de média e baixa qualidade, em virtude de não terem sabido assumir, em tempo oportuno, a necessária mudança de estratégia.

No que diz respeito, agora, à evolução recente da produção das ITV, há que salientar, pelo seu impacto significativo na economia portuguesa e, como é óbvio, na nossa fileira têxtil, a tendência de decréscimo, mais ou menos, forte registada a este nível, ao longo do período 1980-1995, na União Europeia e, individualmente, na grande maioria dos seus Estados Membros, mais vincada, na maior parte dos casos, no vestuário e no subperíodo 1990-1995, ou, se quisermos ser mais rigorosos, entre 1990 e 1993. A produção de têxteis da UE, ao contrário do que aconteceu no vestuário, ainda conseguiu recuperar alguma coisa na fase de expansão económica vivida entre 1985 e 1990. Portugal, neste contexto, foi um dos países que evoluíram menos desfavoravelmente, apesar de tudo, tendo mesmo conseguido aumentar a sua produção de têxteis e vestuário, entre 1980 e 1990, a um ritmo médio anual de 2,5/3%. O pior veio depois, entre 1990 e 1995, com a produção de têxteis e vestuário a reduzir-se a uma taxa média anual de, respectivamente, 5,6% e 3,5% (ver quadro seguinte), apesar da recuperação, ainda que lenta, registada em 1994 e 1995.

Índices de Produção dos Têxteis e Vestuário				
(Taxas Médias Anuais de Crescimento em Volume, em %)				
Países	1980-1985	1985-1990	1990-1993	1990-1995
Têxteis				
Bélgica	+1,0	+2,4	-3,9	-3,0
Dinamarca	+3,1	-2,8	-4,5	-2,1
Alemanha Ocidental	-1,2	-0,1	-6,3	-4,6
Grécia	-0,9	-0,1	-8,0	-5,5
Espanha	-0,8	+1,3	-6,7	-3,3
França	-2,9	-2,4	-4,9	-2,3
Irlanda	-2,2	+3,6	+2,6	+2,2
Itália	-0,5	+2,6	-1,8	-0,8
Holanda	-0,0	-0,2	-3,1	-1,4
Portugal	+2,7	+2,7	-8,3	-5,6
Reino Unido	-0,4	-1,6	-3,5	-2,4
União Europeia	-0,7	+0,7	-4,3	-2,3

Índices de Produção dos Têxteis e Vestuário - Continuação				
(Taxas Médias Anuais de Crescimento em Volume, em %)				
Países	1980-1985	1985-1990	1990-1993	1990-1995
Vestuário				
Bélgica	-1,4	+3,9	+5,6	+6,0
Dinamarca	+4,7	-7,5	-3,8	-2,4
Alemanha Ocidental	-4,3	-2,8	-7,5	-6,8
Grécia	-5,4	-2,3	-0,5	-1,4
Espanha	-4,5	+1,0	-2,9	-2,2
França	-1,2	-5,2	-7,3	-5,0
Irlanda	0,0	-1,9	-9,4	-6,2
Itália	-	-0,9	-3,7	-3,5
Holanda	-3,4	+3,3	-1,0	-0,8
Portugal	-	+2,5	-4,4	-3,5
Reino Unido	0,0	-0,5	-2,8	-1,8
<b>União Europeia</b>	-	-1,4	-4,8	-3,6

Fonte: OETH.

Em 1996, o volume de produção de toda a cadeia produtiva de têxteis dos países industrializados voltou a registar uma quebra, depois do período particularmente recessivo vivido entre 1991 e 1993. Nos EUA, a produção têxtil diminuiu pelo segundo ano consecutivo e no Japão, continua a registar-se a evolução negativa constante, iniciada em 1989. Na União Europeia, apesar de tudo, a situação é um pouco mais favorável e algumas categorias têxteis registaram mesmo uma recuperação, comparando com anos anteriores. Não obstante, voltou a haver uma redução da produção têxtil da Europa dos Quinze de mais de 5%.

O volume de produção da indústria de vestuário da UE diminuiu, também, ao longo de 1996. Portugal foi um dos países que evidenciou uma maior quebra (2,5%).

No seguimento desta evolução negativa que se sentiu nas ITV da UE - à qual não é alheia a internacionalização crescente, por parte das empresas europeias, da produção de têxteis e, sobretudo, de vestuário, especialmente no caso das grandes séries e de certas fases da cadeia de valor, como a fabricação propriamente dita, mais intensivas, em termos relativos, na utilização de mão de obra barata e menos qualificada (actividades como a I&D e concepção e desenvolvimento de novos produtos, a

distribuição e comercialização, o serviço pós-venda e a gestão estratégica, nas suas múltiplas vertentes, continuarão a ser desempenhadas ou geridas, em grande medida, na UE), por forma a poderem tirar partido dos diferenciais de custo da mão de obra existentes entre as economias avançadas e os países em vias de desenvolvimento, que são cada vez mais favoráveis a estes últimos -, registou-se uma diminuição do investimento em 1996: no sector têxtil, na Bélgica, em Espanha, na Irlanda, em Itália e em Portugal; na indústria de vestuário, em Espanha, na Suécia, em Itália, na Bélgica e na Grécia.

## **2.1. A Nova Geografia de Localização dos Têxteis e Vestuário**

Os anos 80 e 90, nos têxteis e vestuário, têm sido, de igual forma, marcados pela emergência de novos mercados e centros de produção, moldada pelo dinamismo do comércio intra-sectorial, ligado ao processamento e aprovisionamento externos (OPT - Outward Processing Trade), e acelerada pela liberalização crescente do comércio internacional. O recuo, ao longo deste período, da posição tradicionalmente dominante ocupada pelos países desenvolvidos, neste sector, é acompanhado pela emergência de novos protagonistas entre os países asiáticos em vias de desenvolvimento, havendo que destacar, neste domínio, a importância renovada, designadamente, da China, Índia, Paquistão e dos NIC de primeira (Taiwan, Coreia do Sul, Hong-Kong, Malásia) e segunda gerações (Tailândia, Filipinas, Indonésia, Vietname). A distribuição mundial do emprego nos têxteis e vestuário, por exemplo, é um primeiro indicador desta nova geografia de localização da indústria: em 1993, a China e a Índia eram os maiores empregadores nos têxteis, respectivamente com 6 e 1,5 milhões de pessoas, seguidos, a larga distância, pelos EUA (800 mil) e Japão (600 mil); no vestuário, a maior concentração de emprego verificava-se, também, na China, com 1,6 milhões de pessoas, seguida, a grande distância, pelos EUA (770 mil), Federação Russa (630 mil) e Japão (450 mil). A Europa Ocidental, por outro lado, continua a ter um peso muito importante na repartição geográfica do emprego nas ITV.

A evolução da produção nas ITV, a nível mundial, confirma, de igual modo, esta tendência: o crescimento muito lento, nos anos 80, e o decréscimo forte entre 1990 e 1993, nos têxteis, e a redução continuada e mais pronunciada, no vestuário, especialmente vincada neste último subperíodo, no mundo industrializado, são acompanhados por uma evolução bastante mais dinâmica nos PVD e, nomeadamente, nos NIC asiáticos de segunda geração, não obstante o forte abrandamento da actividade nos têxteis experimentado, também, por estes, no início dos anos 90. Estima-se que, ao longo dos últimos 30 anos, cerca de 50% e 40% da capacidade produtiva global, respectivamente, das indústrias de vestuário e de têxteis e 25% da capacidade de produção mundial de fibras sintéticas tenham passado para os PVD.

**Taxas Médias de Crescimento Anual da Produção de Têxteis e Vestuário (1980-1993), por Grandes Áreas Geográficas**

Área Geográfica	Têxteis		Vestuário	
	1980-1989	1990-1993	1980-1989	1990-1993
Países Industrializados (excluindo Europa de Leste e ex-União Soviética)	0,4	-2,3	-0,3	-3,7
Europa de Leste e ex-União Soviética	1,2	-	2,0	-
PVD	2,3	1,2	3,1	-1,5
NIC de Primeira Geração	1,9	1,0	3,3	-5,0
NIC de Segunda Geração	5,6	0,9	5,6	7,1
Outros PVD	1,1	1,3	-	-

Fonte: "Global Shift, Transforming the World Economy", Peter Dicken, 1997.

A deslocalização da produção de têxteis e, especialmente, de vestuário, a nível global, reflecte-se, naturalmente, na estrutura do comércio internacional destes produtos, havendo que destacar, neste campo, o aumento da importância relativa, entre 1980 e meados da presente década, entre os principais exportadores mundiais de têxteis e de vestuário, da China, Hong-Kong, Coreia do Sul, Taiwan, Paquistão e Índia, no primeiro caso, e da China, Turquia, Tailândia, Índia e Indonésia, no segundo caso, à custa, sobretudo, do peso relativo dos países industrializados (com excepção para a Itália, nos têxteis, e para os EUA e Portugal, no vestuário) e, no segundo caso, dos NIC asiáticos de primeira geração.

Têxteis	Peso % nas Exportações Mundiais		Taxa de Variação Anual (em %)			
	1980	1995	1992	1993	1994	1995
Países						
Alemanha	11,4	9,3	5	-	9	12
China	4,6	9,1	7	1	36	18
Hong-Kong	-	-	12	2	12	10
Export. Prod. Internos	1,7	1,2	-2	-6	-7	-7
Reexportações	-	-	17	4	17	13
Itália	7,6	8,3	8	-	15	17
Coreia do Sul	4,0	8,1	12	9	19	15
Taiwan	3,2	7,8	3	8	25	16
Bélgica-Luxemburgo	6,5	5,1	2	-	9	14
França	6,2	4,9	8	-	15	20
EUA	6,8	4,8	5	2	9	12
Japão	9,3	4,7	8	-5	1	6
Reino Unido	5,7	3,4	4	-	15	15
Paquistão	1,6	2,8	12	-2	14	7
Índia	2,1	2,9	16	-1	31	-
Holanda	4,1	2,3	3	-	9	31
Espanha	1,3	1,7	8	-	24	33

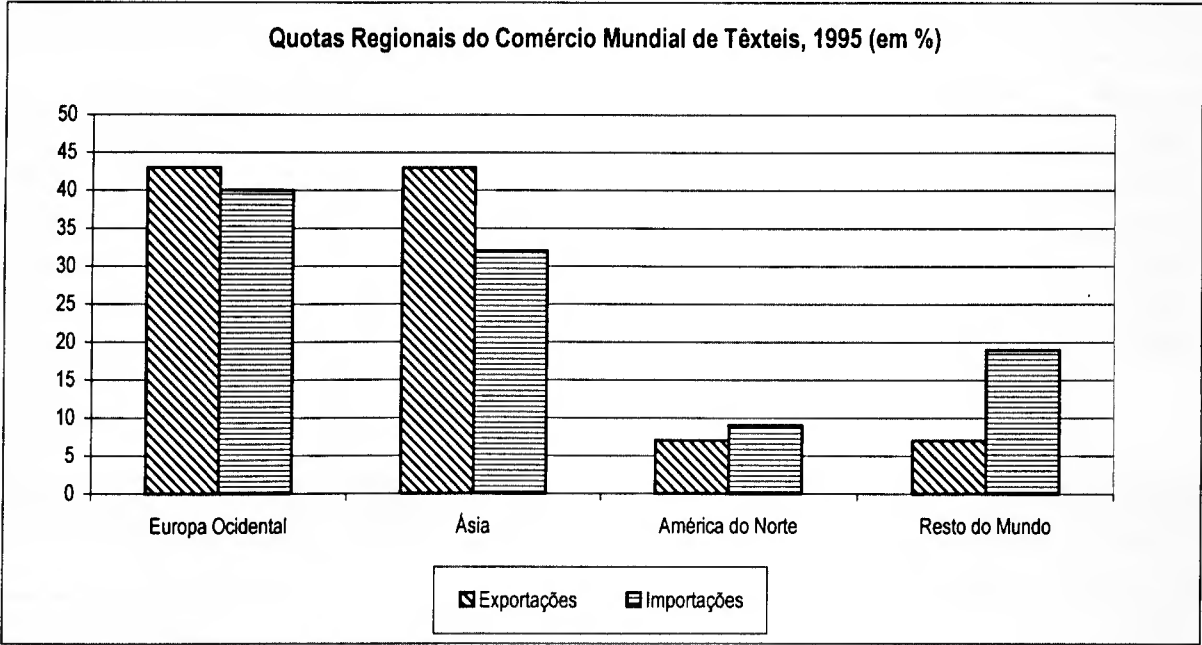
Fonte: "Global Shift, Transforming the World Economy", Peter Dicken, 1997.

Vestuário	Peso % nas Exportações Mundiais		Taxa de Variação Anual (em %)			
	1980	1995	1992	1993	1994	1995
Países						
China	4,0	15,2	36	10	29	1
Hong-Kong	-	-	-	-	-	-
Export. Prod. Internos	11,5	6,0	12	5	2	-1
Reexportações	-	-	23	16	2	1
Itália	11,3	8,9	4	-	12	12
Alemanha	7,1	4,7	12	-	1	11
EUA	3,1	4,2	27	18	13	18
Turquia	0,3	3,9	20	4	6	34
França	5,7	3,6	10	-	9	13
Coreia do Sul	7,3	3,1	-9	-9	-8	-12
Reino Unido	4,6	2,9	8	-	20	13
Tailândia	0,7	2,9	3	11	8	2
Índia	1,5	2,6	23	4	25	-
Portugal	1,6	2,3	12	-	5	11
Indonésia	0,2	2,1	40	11	-8	5
Taiwan	6,0	2,1	-8	-9	-8	-6
Holanda	2,2	1,8	10	-	11	6

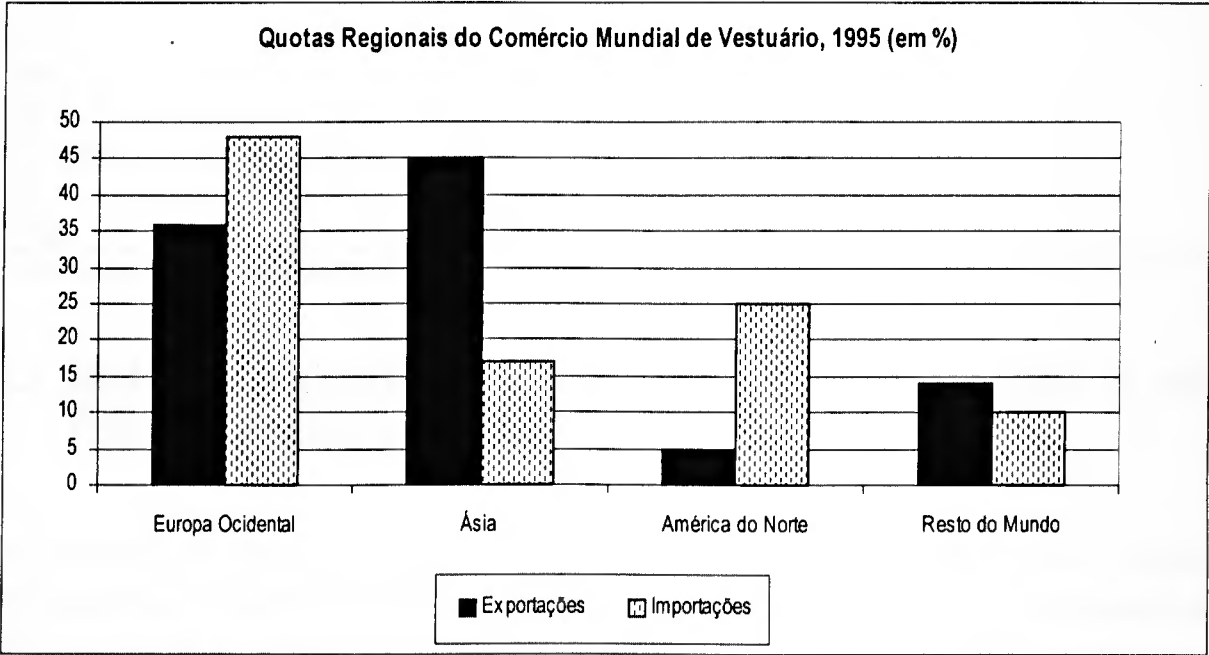
Fonte: "Global Shift, Transforming the World Economy", Peter Dicken, 1997.

Não obstante este padrão/tendência dominante de realocização progressiva, mas ainda assim, como veremos mais adiante, selectiva, das ITV, à escala internacional, o certo é que cerca de 50% e 40% das exportações de têxteis e vestuário, respectivamente, são ainda provenientes, na actualidade, das economias desenvolvidas, havendo que destacar, a este nível, o peso muito importante da Europa Ocidental. Entretanto, tal não tem significado, com excepção, talvez, para a Itália, a obtenção por parte destas de excedentes comerciais, na fileira, equiparáveis aos obtidos pelos principais PVD produtores de têxteis e vestuário; bem pelo contrário, um número cada vez maior de países industrializados, incluindo os EUA, Reino Unido, Canadá e Japão, têm-se vindo a defrontar com défices comerciais, neste campo, particularmente significativos.





Fonte: "Global Shift, Transforming the World Economy", Peter Dicken, 1997.



Fonte: "Global Shift, Transforming the World Economy", Peter Dicken, 1997.

Balanças Comerciais nos Têxteis, 1995			
Economias Desenvolvidas	Milhões US\$	Economias em Vias de Desenvolvimento	Milhões US\$
Bélgica-Luxemburgo	+3672	China	+3004
Canadá	-1831	Hong-Kong	-3044
França	-24	Coreia do Sul	+8345
Alemanha	+2036	Taiwan	+10116
Itália	+6356	Paquistão	+4134
Japão	-1193	Índia	+3504
Holanda	+24		
Reino Unido	-2536		
EUA	-3069		
Balanças Comerciais no Vestuário, 1995			
Economias Desenvolvidas	Milhões US\$	Economias em Vias de Desenvolvimento	Milhões US\$
Bélgica-Luxemburgo	-1724	Hong-Kong	+8634
Canadá	-1674	Coreia do Sul	+3884
França	-4664	Malásia	+2118
Alemanha	-16845	Taiwan	+2374
Itália	+9438		
Japão	-18228		
Holanda	-2238		
Reino Unido	-3695		
EUA	-34716		
Portugal	+2827		

Fonte: "Global Shift, Transforming the World Economy", Peter Dicken, 1997.

2.2. Mudanças Importantes nos Mercados Têxteis Mundiais e nas Políticas Dirigidas ao Sector

Os mercados dos têxteis e vestuário são, à escala global, mercados em expansão, devido, principalmente, ao crescimento relativamente alto da população mundial. O comércio internacional de têxteis e vestuário é, portanto, um dos mais expansivos e, simultaneamente, um dos mais voláteis do mundo. No entanto, desde o início dos anos noventa, tem-se vindo a produzir uma mudança dramática ao nível da concorrência global nestes sectores: a posição da indústria têxtil europeia tem regredido e a tendência recessiva da indústria de vestuário europeia tornou-se mais acentuada. Por outro lado, como foi visto anteriormente, os países asiáticos têm vindo a aumentar o seu peso ao nível das exportações mundiais de têxteis e vestuário; ao mesmo tempo, os países da Europa Central e de Leste e da ex-União Soviética tem vindo a conseguir melhorar a sua posição, após a queda acentuada experimentada no final dos anos 80, princípio dos anos 90.

Nos próximos anos, as ITV europeias confrontar-se-ão com uma concorrência mundial ainda mais intensa. Esta evolução é atribuível à criação e desenvolvimento sustentado de capacidades e competências nestas áreas nos países asiáticos e da Europa Central e de Leste. Na China, em particular, a política económica implementada pretende tornar o país o maior fornecedor de têxteis e vestuário a nível mundial. Nos países da Europa Central e de Leste, a competitividade das ITV crescerá contínua mas mais lentamente. Isto acontecerá também nos países africanos da Bacia do Mediterrâneo e do Próximo Oriente.

Estas tendências serão ainda mais acentuadas pelos efeitos das políticas têxteis internacionais, tais como o desmantelamento do Acordo Multi-Fibras, até ao ano 2005, e a integração do comércio de têxteis e vestuário nas disciplinas do GATT, a integração da China na Organização Mundial de Comércio, a abolição das quotas de importação para os países da Europa Central e de Leste e o alargamento e aprofundamento da NAFTA.

Todas estas mudanças do foro político-institucional irão resultar numa liberalização crescente dos fluxos internacionais de comércio. Não poderão subsistir dúvidas quanto ao aumento da concorrência no mercado interno europeu resultante da posição de abertura ao comércio com os países em vias de desenvolvimento do Extremo Oriente e da Europa Central e de Leste. A China, em particular, não obstante o forte crescimento do mercado interno, deverá, por certo, aumentar os seus esforços no sentido de penetrar mais no mercado europeu, uma vez que o alargamento e aprofundamento da NAFTA irá, em parte, reforçar a posição da indústria têxtil americana neste mercado.

Por outro lado, os efeitos positivos da liberalização para os produtores europeus, nomeadamente a abertura dos mercados dos Novos Países Industrializados (NIC), serão menos importantes. Apesar de o crescimento esperado da procura de têxteis e vestuário fora da Europa Ocidental ser relativamente elevado, as perspectivas de aumento das exportações por parte dos produtores europeus para países terceiros não são muito animadoras, devido, fundamentalmente, à criação de capacidades alargadas nestes países. Apenas nos NIC, existem certos nichos de mercado de tamanho razoável para os produtos de qualidade originários das ITV europeias.

### **3. Considerações Fundamentais acerca da Competitividade Global Futura das ITV Europeias**

Os têxteis e vestuário europeus irão sofrer uma intensificação da concorrência internacional no seu próprio mercado. O desmantelamento do Acordo Multi-Fibras, firmado no âmbito do Uruguay Round sob a égide da Organização Mundial do Comércio, deverá estar totalmente concluído até ao ano 2005, o que implicará um reforço da globalização no sector, tornando o mercado europeu mais aberto à concorrência internacional e, nomeadamente, à proveniente do Sudeste Asiático: as importações estão a aumentar e, por outro lado, as restrições às importações diminuirão no futuro, sobretudo quando as quotas de importação desaparecerem. O custo é um meio fundamental para a concorrência nos têxteis e vestuário, mas a indústria europeia não conseguirá utilizar este factor para competir com os países produtores com baixos custos. No entanto, há outros factores importantes que permitem competir.

A razão fundamental para a concorrência crescente por parte dos países de mais baixos salários reside no facto destes sectores estarem em princípio, em muitos aspectos (incluindo a taxa relativamente baixa de inovação), predestinados para estes países. Isto é não só verdade para a indústria de vestuário, trabalho intensiva, mas também, embora em menor grau, para o sector têxtil, mais capital intensivo. Estamos a assumir que não irão ocorrer, nos próximos anos, grandes saltos em termos de inovações na tecnologia e nos produtos.

As empresas europeias poderão reagir aos novos desafios internacionais, pela adopção das seguintes estratégias:

- Redução de custos, pela utilização de novas tecnologias (mais favorável e rentável em países como a Grécia, Irlanda, Portugal e, em menor grau, a Espanha, onde o nível tecnológico dos equipamentos ainda é relativamente baixo, ao contrário do que acontece noutros Estados Membros, onde, designadamente, a falta de progressos na automação, particularmente no vestuário, e a crescente intensidade em capital das novas tecnologias, no sector têxtil, condicionam muito a possibilidade de realização de investimentos em novos equipamentos, em especial nas PME) ou pela deslocalização, total ou parcial, via OPT, da produção, sobretudo para os países asiáticos, da Europa Central e de Leste e da Bacia do Mediterrâneo (esta tendência, aplicável, sobretudo, às grandes séries e produção em massa, ou, como alguns industriais portugueses defendem, a produtos têxteis de consumo intermédio, beneficia muito da rápida difusão das modernas tecnologias de informação e comunicação, permitindo a organização dos processos de produção à escala global).

- Aumento da flexibilidade produtiva e organizacional e da rapidez de entrega, possibilitado, mais uma vez, pela disseminação das novas tecnologias de informação e comunicação e por uma estrutura industrial, a nível europeu, onde predominam PME altamente flexíveis e especializadas, orientadas para a satisfação de nichos de mercado específicos, tudo isto consubstanciando uma maior capacidade de resposta a flutuações do mercado.
- Maior orientação estratégica para a procura, e para a satisfação efectiva das necessidades cada vez mais específicas e sofisticadas dos segmentos/nichos de mercado, dando-se menos importância aos problemas de produção/fabricação, ao mesmo tempo que se promovem factores intangíveis de competitividade como o design, a moda, a imagem de marca e a inovação contínua nos produtos.

A redução de custos pode ser atingida através de uma melhoria da produtividade, pela utilização de equipamentos mais automatizados e de sistemas produtivos bem integrados e controlados, ou da obtenção da totalidade ou de parte da produção nos países de mais baixos custos. Os produtos mais complexos são produzidos nas próprias fábricas, mas o seu preço, elevado, é compensado com os fabricados nas zonas de baixo custo, obtendo-se, desta forma, um custo médio ponderado que resulta acessível e mais competitivo, numa lógica de 'mixed costing'. Os países menos desenvolvidos da UE, nos quais Portugal se inclui, têm reduzido os seus custos procedendo a grandes investimentos, financiados, em parte, pela Comunidade, na automatização do processo produtivo. Os outros Estados Membros, com níveis de custos mais elevados e com produções de maior valor acrescentado, tendem a procurar fornecedores no exterior e a utilizar técnicas de 'mixed costing'.

A indústria têxtil revela, neste domínio, muito menos mobilidade que o sector do vestuário, em virtude de ser mais intensiva em capital, sendo, por consequência, bastante menor a redução de custos potencialmente decorrente da deslocalização e, concomitantemente, maiores os custos envolvidos na desinstalação e transferência da capacidade produtiva. Tradicionalmente, as empresas têxteis não enveredam, por esta razão, por movimentos estratégicos deste tipo, situação que, no entanto, tem vindo a sofrer, recentemente, modificações importantes, dado que as unidades fabris deste sector têm vindo, cada vez mais, a sentir necessidade de ir, directamente, ao encontro dos seus clientes (vestuário) e, também, dos seus fornecedores (produtores de fibras químicas). Para além disso, alguns países da UE, especialmente os do Norte, são afectados por custos ambientais e energéticos muito elevados, que podem tornar compensadora a deslocalização da produção têxtil. Finalmente, o êxodo do espaço da UE do vestuário e de outros clientes da indústria têxtil, como sejam o mobiliário e o automóvel, contribuirá, por certo, para o reforço desta tendência, no virar do século.

As empresas conseguem fornecer serviços mais avançados aos seus clientes, aumentando a flexibilidade da organização e produção e a rapidez de resposta ao mercado, o que irá acrescentar valor ao produto e justificar o seu preço mais elevado.

As ITV dos países menos desenvolvidos da UE, não obstante os progressos tecnológicos registados nos últimos anos, continuam a revelar algum atraso nomeadamente no que diz respeito à sua orientação para o mercado e ao seu marketing estratégico (que, como vimos atrás, constituem, no quadro actual de transferência progressiva do poder de mercado para a esfera da procura, factores fundamentais de sustentação da competitividade internacional das empresas, em geral, e dos têxteis e vestuário, em particular). São indústrias que vendem, essencialmente, capacidade produtiva, em lugar de produtos com etiqueta própria, com uma imagem de marca e moda associadas e com um design orientado para o mercado. O preço é o factor crítico de sucesso da concorrência em negócios de baixo valor acrescentado, mas, para países como Portugal, não será mais possível concorrer desta forma com produtores que usufruem de custos de produção muito baixos, independentemente dos esforços de promoção de uma maior eficiência produtiva e organizacional. Estes países devem, pois, privilegiar a construção de outros factores competitivos, mais intangíveis e dinâmicos.

### **3.1. Evolução Futura do Consumo, Produção, Exportações e Importações**

A evolução do consumo constitui um factor decisivo para a formação das principais tendências de evolução das ITV, num contexto de globalização crescente dos mercados. A Europa, em particular, congrega, na actualidade, neste domínio, três realidades claramente distintas: os países do Norte, com uma estrutura de consumo estável e onde a parte do rendimento destinada a despesas no sector dificilmente se poderá alterar; os países do Sul, incluindo Portugal, Grécia e Espanha, onde o peso destas despesas no rendimento é significativamente mais elevado e onde se poderá esperar que a aproximação progressiva aos níveis de rendimento dos países do Norte, num cenário de convergência real das economias, permita orientar uma parcela apreciável desse poder de compra adicional para o sector, ainda que a importância de tais despesas no rendimento total tenha tendência a reduzir-se; e, finalmente, os países da Europa Central e de Leste, aos quais se associa a possibilidade de recuperação e expansão do consumo de têxteis e vestuário num horizonte relativamente mais distante, coincidente com a ultrapassagem das dificuldades actuais, que têm estado na origem de sérias restrições ao consumo.

O reforço da globalização do sector e a intensificação da concorrência internacional no mercado interno europeu, pelas razões atrás apontadas, facilitarão o acesso a produtos mais baratos,

implicando a substituição de produção europeia e a libertação de rendimento para outros fins, em especial nos países mais desenvolvidos, onde o consumo de têxteis e vestuário já se encontra estabilizado. Nos países do Sul e Leste da Europa, este fenómeno permitirá uma mais rápida aproximação aos padrões de consumo médios na UE. Do ponto de vista das empresas europeias, as mais afectadas serão, naturalmente, aquelas que dependem mais intensamente da exploração de custos comparativamente mais baixos da mão de obra para a sustentação da sua competitividade, espaço onde se integram as ITV do Sul da Europa. Neste contexto, as ITV europeias poderão enveredar, nomeadamente, pelas duas seguintes vias estratégicas: incorporação de maior valor acrescentado na produção, associando aos produtos fabricados novos atributos em termos de qualidade, moda, design, diferenciação e imagem de marca, orientados para o mercado, e intensificação do processo de deslocalização da produção para a Ásia e Norte de África/Bacia do Mediterrâneo, para aproveitamento de custos salariais mais baixos, do elevado potencial de consumo que estes países começam a evidenciar e da possibilidade de uma maior proximidade às fontes de matérias primas.

### 3.1.1. Têxteis

Na UE, no seu todo, a procura de têxteis (medida pela utilização de fibras) reparte-se da seguinte maneira: 50% vestuário, 30% têxteis lar e 20% têxteis técnicos. A procura de têxteis para vestuário é determinada, naturalmente, pelo andamento da indústria de vestuário. Nesta medida, está dependente da evolução da produção interna e do desenvolvimento dos processos de deslocalização de unidades produtivas, nomeadamente sob a forma de OPT. Consequentemente, a procura de têxteis para vestuário evoluirá, nos próximos anos, de forma menos desfavorável que a produção doméstica de vestuário.

A maior parte das estimativas da procura de têxteis lar, para os próximos dez anos, apontam para um crescimento mais baixo desta, comparativamente com a evolução, no mesmo período, do consumo de têxteis para fabrico de vestuário. Factores como a realocação da produção industrial, nas fileiras automóvel e de mobiliário, e o crescimento fraco das actividades de construção explicarão este menor dinamismo. Contrariamente, a crescente mobilidade da população e preferência dos consumidores por casas bem decoradas serão factores de estímulo desta procura.

Os têxteis técnicos constituem o subsector com melhores perspectivas de mercado na UE, nos próximos anos. Devido, fundamentalmente, ao seu elevado know-how e ritmo de inovação, têm conseguido encontrar, continuamente, novos mercados nas actividades industriais e de construção. Os mercados dos têxteis técnicos revelam, em geral, grande dinamismo, sendo de destacar, a este nível,

os geotêxteis, os têxteis para a construção e protecção ambiental e os agrotêxteis. A França e a Alemanha continuarão a ser os maiores produtores de têxteis técnicos, seguidos, a alguma distância, pelo Reino Unido.

Nestas condições, a procura total de têxteis deverá crescer, segundo o OETH (1996 e 1995), às taxas médias anuais de 0,7% e 0,6%, respectivamente nos subperíodos 1995-2000 e 2000-2005, revelando, como vamos ver mais à frente, maior dinamismo do que a procura de vestuário, devido, sobretudo, às perspectivas favoráveis para a procura de têxteis técnicos.

A indústria têxtil da UE, entretanto, deverá perder uma parte importante da sua competitividade internacional nos próximos anos, nomeadamente nos subsectores de têxteis lar (com excepção da indústria de tapetes, fortemente protegida contra as importações devido aos elevados custos de transporte, e de cortinas, muito intensiva em serviço e know-how), e, em particular, na produção de lençóis e coberturas, e de fabricação de tecidos a partir de fibras químicas ou em algodão (o estreitamento progressivo das vantagens dos produtores da UE no que concerne às técnicas de acabamento e o reforço das normas ambientais na UE estarão na origem desta evolução). No entanto, outros subsectores desta indústria encontram-se em melhores condições para competirem com produtores de países terceiros: o fabrico de tecidos em lã (em especial, na Itália) e a produção de têxteis técnicos, orientada, continuamente, para a satisfação de novos mercados. Em suma, as **importações** de têxteis deverão aumentar a sua importância relativa no consumo, em todos os Estados Membros.

As **exportações** de têxteis, por sua vez, deverão crescer, nos próximos anos, a um ritmo lento. Os fabricantes asiáticos e da Europa Central e de Leste irão, progressivamente, corroendo as vantagens tradicionais dos produtores da UE, em termos, sobretudo, de know-how nos domínios do marketing e técnicas de acabamento. Por consequência, a indústria têxtil europeia correrá o risco de deixar de poder assegurar, pelo menos parcialmente, a níveis competitivos, os fornecimentos e expedições associados ao OPT, o que irá afectar, em particular, a indústria alemã e, em menor grau, as indústrias italiana e francesa.

Tendo em conta todas estas evoluções, é de esperar que a **produção** de têxteis decresça na UE, nos tempos mais próximos. O ritmo deste declínio poderá aumentar ao longo do tempo (-1,1%, no período 1995-2000, e -1,8%, no período 2000-2005, de acordo com estimativas do OETH), devido à abolição do Acordo Multi-Fibras e às competências cada vez mais alargadas dos países terceiros no fabrico e comercialização de têxteis. Assume-se que a concorrência internacional irá, até final do presente século, concentrar-se nas actividades de fiação e tecelagem, enquanto que, no período 2000-2005, irão ser os acabamentos têxteis a serem sujeitos a uma pressão mais intensa das importações. No



futuro, não só os produtos estandardizados fabricados em massa serão provenientes de países terceiros, como também produtos têxteis com maior grau de sofisticação. As indústrias têxteis potencialmente mais afectadas por estas mudanças serão as da Alemanha, França, Espanha, Portugal e Grécia.

<b>Índices de Produção dos Têxteis (Taxas Médias Anuais de Crescimento em Volume, em %)</b>		
<b>Países</b>	<b>1995-2000</b>	<b>2000-2005</b>
Bélgica	-0,6	-0,8
Dinamarca	-2,1	-2,6
Alemanha Ocidental	-2,8	-3,5
Grécia	-1,4	-2,4
Espanha	0,0	-1,1
França	-1,8	-2,6
Irlanda	0,0	-1,2
Itália	-0,7	-1,4
Holanda	-1,1	-1,2
Portugal	-0,5	-1,7
Reino Unido	-0,2	-1,5
<b>União Europeia</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,8</b>

Fonte: OETH.

### 3.1.2. Vestuário

Na União Europeia, no seu todo, o peso relativo do vestuário, a preços constantes, nos orçamentos familiares e, em particular, no conjunto das despesas totais em bens de consumo, tem vindo a decrescer desde o início dos anos oitenta, em especial no Reino Unido e em França (principais países de destino das exportações portuguesas para a Europa Comunitária) - a **procura** de artigos de vestuário na UE tem diminuído, na presente década, a uma taxa média anual de cerca de 2%. Tudo indica que esta tendência se manterá nos próximos tempos: na União Europeia, a procura de vestuário está próxima do ponto de saturação.

Produtos completamente novos, que estejam na base da criação de fluxos adicionais e diferenciados de procura (nos campos, por exemplo, do vestuário desportivo e de lazer, do vestuário ecológico e das novas fibras), são relativamente raros, podendo assumir-se, portanto, que, na UE, a importância

relativa dos gastos em vestuário no consumo privado irá continuar a decrescer nos próximos anos, mas, ainda assim, de forma menos acentuada do que até aqui.

No seio da UE, haverá um desenvolvimento mais favorável nos países do Sul (especialmente em Portugal e na Grécia) e na Irlanda. Em termos absolutos, o consumo real de vestuário crescerá a uma taxa média relativamente baixa (entre os 0,5% e os 0,6%). A procura de vestuário em malha crescerá de forma ligeiramente mais rápida do que a de vestuário em tecido. Esta tendência é explicada pela preferência crescente por roupas práticas de lazer e desportivas, enquanto substitutos, dentro de certos limites, de vestuário mais clássico ou convencional.

Esta evolução global pode ser explicada, em parte, por uma certa alteração das necessidades e prioridades dos consumidores, mas também pela tendência de redução dos preços relativos do vestuário, em relação aos outros bens de consumo. Isto deve-se ao aumento das importações de produtos mais baratos, associado à maior preferência dos consumidores por vestuário mais ligeiro e menos caro, e também às mudanças em curso nas estruturas de distribuição deste tipo de produtos. A tendência crescente da venda a retalho para a sua concentração nas mãos de um pequeno número de grandes empresas tem favorecido o abaixamento dos preços.

Nos últimos tempos, tem-se assistido ao aumento do número de colecções em cada ano, o que reforçou a rapidez e a fiabilidade das reacções dos revendedores às encomendas. Por outro lado, a manutenção de stocks reduzidos por parte destes fez aumentar o recurso a um maior número de encomendas, nomeadamente sob a forma de subcontratação.

As estruturas de procura de vestuário na Europa Ocidental e nos EUA irão, em determinados casos, assemelhar-se. A concentração na distribuição a retalho e a tendência dominante para as cadeias de lojas de desconto e de marcas próprias e para as redes de "home shopping" (compras feitas a partir de casa, por catálogo) contribuirão para a estandardização da procura. Isto encorajará, por sua vez, o recurso à importação. No entanto, outros desenvolvimentos poderão contrariar esta tendência, nomeadamente a reorientação da procura para produtos de maior qualidade, resultante, desde logo, de uma população em processo de envelhecimento, com elevados níveis de despesa em vestuário.

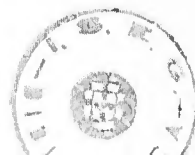
Genericamente, quanto maior a exigência e sofisticação dos consumidores no que concerne à qualidade, diferenciação, acompanhamento ou antecipação da moda, design e imagem de marca do vestuário, mais complicado se torna para as importações penetrarem num mercado. Na Itália, por exemplo, o grau de exigência dos consumidores é relativamente elevado, sendo, pelo contrário, mais baixo na Grécia, Portugal e Reino Unido.

Do que foi exposto, pode retirar-se a seguinte conclusão, no que às estruturas de distribuição diz respeito: canais de distribuição altamente fragmentados são reconhecidamente vantajosos para os produtores nacionais, constituindo-se, por isso, como uma barreira às importações. Não obstante a tendência para um aumento da concentração na venda a retalho em todos os Estados Membros da UE, o certo é que os retalhistas independentes têm ainda uma quota de mercado relativamente alta na Grécia, Espanha, Itália e Portugal.

Pode-se, portanto, concluir que a competitividade internacional das ITV europeias, e, assim, o andamento das **importações e exportações**, são influenciados por uma multiplicidade de factores, muitas vezes de efeitos contrários. Os salários e custos da mão de obra constituem, a este nível, um elemento crucial: os elevados salários nos Estados Membros altamente desenvolvidos do Norte da UE e a redução gradual da distância que os separa, neste aspecto, dos países do Sul da Europa estimularão as **importações** de vestuário em tecido e em malha, nomeadamente nestes últimos.

Este rápido crescimento das importações de vestuário nos países do Sul da UE está associado, não só à subida progressiva dos custos da mão de obra nestes Estados Membros, mas também aos níveis, actuais, relativamente baixos destas importações e ao crescente sourcing internacional por parte dos retalhistas. No tocante ao OPT, haverá que salientar a sua crescente utilização, nos próximos tempos, pelas indústrias de vestuário em França, Espanha, Reino Unido e Itália, não obstante a Alemanha manter a posição de liderança, neste campo. O peso relativo das importações de vestuário no consumo irá, por certo, aumentar em todos os Estados Membros, situando-se, por outro lado, acima do observado nos têxteis.

As **exportações** de vestuário em tecido e em malha da UE deverão crescer, nos próximos anos, a um ritmo muito lento. Isto deve-se, essencialmente, à formação progressiva de capacidades e competências alargadas, neste domínio, na Ásia, na Europa Central e de Leste e na Bacia do Mediterrâneo. Estas regiões aumentarão a sua competitividade internacional, devido, em parte, à transferência de know-how no contexto do OPT e de outros sistemas de colocação de encomendas por parte de produtores e retalhistas europeus. A indústria de moda emergente na Turquia constitui um exemplo deste desenvolvimento. As exportações Extra-UE deverão, crescentemente, limitar-se a produtos de alta qualidade, muito avançados ao nível das tendências da moda. Os países com maiores potencialidades, neste campo, serão, provavelmente, a Itália e a França. No entanto, têm vindo a aumentar os sinais de que os produtores de países terceiros possam vir, também, a penetrar nas áreas de influência tradicionais das indústrias de vestuário europeias; os produtos japoneses, em particular, são já caracterizados pelo seu design atraente.



Neste quadro, a **produção** de vestuário em tecido e em malha da UE deverá decrescer a uma taxa média anual de 1,5%, entre 1995 e 2000, e de 2,1%, no período 2000-2005. Até final do presente século, a quebra na produção será limitada pela melhoria das condições de vida. Nos primeiros anos do próximo século, um ímpeto negativo irá derivar da abolição do Acordo Multi-Fibras. A Alemanha deverá registar o maior declínio na produção, ao mesmo tempo que a Itália, devido às suas vantagens competitivas ao nível do know-how nos campos da moda e das estratégias de produção, assegura um desempenho bastante mais favorável. Esperam-se problemas estruturais para a indústria de vestuário francesa, que necessitará de fazer alguns ajustamentos. No Reino Unido, os custos relativamente favoráveis da mão de obra limitarão o declínio esperado. O vestuário grego, português e espanhol, por sua vez, deparar-se-á com uma pressão crescente por parte dos países com salários mais baixos, não pertencentes à UE; para além disso, ainda existem, neste sector, muitos produtores pouco competitivos, mormente em termos tecnológicos e de marketing.

A fabricação de vestuário em malha deverá evoluir menos desfavoravelmente do que a produção de vestuário no seu todo. Nos últimos anos, este subsector, comparativamente com o vestuário em tecido, tem sido menos ameaçado pela relocalização da produção. Com efeito, a fabricação de malhas não se constitui apenas como um processo de confecção; a qualidade é, também, determinada pela fiação e por todo um conjunto de processos de enobrecimento (tinturaria, estampagem, tratamentos químicos).

Índices de Produção do Vestuário (Taxas Médias Anuais de Crescimento em Volume, em %)		
Países	1995-2000	2000-2005
Bélgica	1,0	0,0
Dinamarca	-2,8	-3,7
Alemanha Ocidental	-4,0	-5,3
Grécia	-2,5	-3,5
Espanha	-1,5	-2,3
França	-2,5	-2,7
Irlanda	-1,2	-2,4
Itália	-0,8	-1,2
Holanda	-0,9	-1,1
Portugal	-2,2	-2,4
Reino Unido	-1,6	-2,3
União Europeia	-1,5	-2,1

Fonte: OETH.

## **3.2. Principais Tendências de Desenvolvimento**

### **3.2.1. Evolução das Estratégias de Produção**

Como foi visto anteriormente, as indústrias têxteis e de vestuário da UE têm vindo a registar, ao longo dos últimos anos, uma evolução da produção tendencialmente negativa, à qual se associou a perda de cerca de um milhão de postos de trabalho, entre 1989 e 1996.

A Ásia (e, em especial, a China, Índia, Hong-Kong, e, somente nos produtos têxteis, o Paquistão e a Indonésia) tem vindo a ser a principal fonte de importações de têxteis e vestuário da UE, com 50% do total, em 1995, seguida, a larga distância, no primeiro caso, pela Europa Central e de Leste, incluindo a ex-União Soviética, e pelos EUA, e, no segundo caso, pela Europa Central e de Leste e por África. Há que realçar, neste domínio, a importância relativa crescente, a partir do início dos anos 90, das importações oriundas da Europa Central e de Leste (nomeadamente da Polónia, Roménia e Ex-Jugoslávia), da Bacia do Mediterrâneo (destacando-se, a este nível, a Tunísia e Marrocos) e do Próximo Oriente, e, em particular, da Turquia.

Os países em vias de desenvolvimento, e, sobretudo, o Sudeste Asiático (onde se destaca a posição da China), estão a apoderar-se, aceleradamente, de uma quota crescente da produção global de fibras químicas, incluindo as de celulose (em 1996, era já de 42%). Como estas fibras constituem o ponto de partida da produção têxtil, parece claro que se seguirão novos passos na cadeia de valor das ITV.

O desmantelamento do Acordo Multi-Fibras, como já foi referido atrás, terá fortes consequências nos padrões de fornecimento de têxteis e, nomeadamente, de vestuário à UE: até 2005, serão abolidas, ainda que de forma gradual, todas as restrições às quotas nos países membros da OMC (Organização Mundial de Comércio), resultando num aumento sensível das importações europeias destes produtos. Nos próximos anos, tenderá, desde logo, a verificar-se um aumento do recurso a fornecimentos da Europa de Leste e da Turquia, pois o comércio de têxteis e vestuário com estes países tornar-se-á livre, já antes de 2005. A completa liberalização, neste ano, terá um impacto a longo prazo que favorecerá os países de fora da Europa.

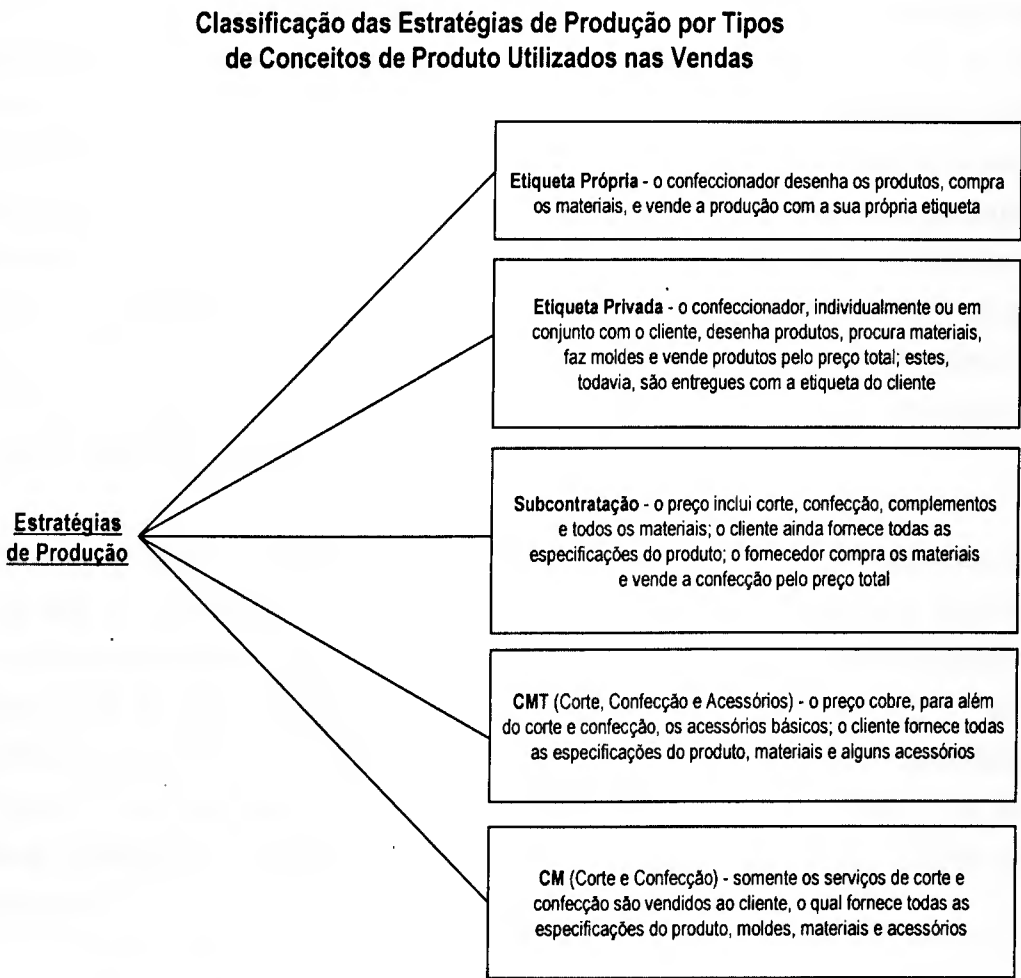
Por outro lado, é preciso que se diga que a Ásia tem investido fortemente em nova maquinaria têxtil, ao longo dos últimos dez anos (destacando-se, a este nível, a Índia, na fiação, e a Coreia do Sul e China, na tecelagem), constituindo, desta forma, uma base alargada em fiação e tecelagem, que resultará num aumento da quantidade de produtos finais disponíveis no mercado mundial.

Tudo parece conjugar-se, portanto, para um aumento das importações europeias de têxteis e, sobretudo (pelo menos numa primeira fase), de vestuário, havendo a registar, contudo, que uma boa parte destas são geradas pelos próprios produtores da UE, que deslocalizam, desde há alguns anos, a produção para países com custos mais baixos, sob as mais diversas formas: a) compra directa de produtos de colecções próprias de fornecedores; b) modalidades diversas de subcontratação, como o CM (Cut and Make) e o CMT (Cut, Make and Trim), em que a empresa subcontratada processa materiais fornecidos pela subcontratante de acordo com as especificações desta, as compras a preço total, em que o fornecedor utiliza os seus próprios materiais, e o OPT; c) joint-ventures na produção; e d) filiais produtivas. Normalmente, para a produção a efectuar dentro da Europa ou no Norte de África, os materiais são escolhidos de entre os fornecedores europeus, ao passo que, no caso da produção na Ásia, devido aos elevados custos de transporte, as matérias primas são adquiridas nos próprios locais, desde que haja garantias da sua disponibilidade, em qualidade e quantidade, o que muitas vezes não acontece.

As estratégias de produção adoptadas pelas empresas europeias, nomeadamente, de vestuário são marcadas, como vamos ver mais à frente, por duas grandes tendências: uma integração da produção decrescente e uma aposta cada vez mais forte na produção no estrangeiro. Uma parte crescente da produção tem sido objecto de subcontratação, para firmas situadas dentro e fora do espaço da UE. O peso do turnover realizado pelas unidades domésticas das empresas tem-se vindo a reduzir, tendo passado, de acordo com os dados do OETH, de 72%, em 1983, para 60%, em 1992. No mesmo período, a utilização, designadamente, de estratégias de produção, subcontratação e sourcing no exterior aumentou significativamente - de 28% do turnover, em 1983, para 40%, em 1992.

Pode-se, desta forma, concluir que a produção, subcontratação e sourcing no exterior têm aumentado, nos últimos anos, à custa da produção e emprego domésticos. Para as empresas de maior dimensão, a produção interna tem vindo, crescentemente, a tornar-se apenas um complemento da actividade produtiva no exterior. O processo de mudança, necessário, é muito complexo, tendo que se responder, simultaneamente, a uma concorrência mais apertada nos preços, a ciclos de moda cada vez mais curtos e a séries mais pequenas. As empresas têm, nessa medida, que organizar a sua produção de maneira a articularem, de forma efectiva, produção a baixos custos nas grandes séries com resposta rápida e flexibilidade na produção, mais dispendiosa, de pequenas séries. Com vista a poderem satisfazer estas exigências, aparentemente contraditórias, as empresas têm optado por estabelecer compromissos entre, por um lado, produção e subcontratação domésticos e, por outro, subcontratação e sourcing no exterior. A solução mais radical tem consistido no abandono, gradual, de toda a actividade produtiva, em favor da combinação de subcontratação, externa e doméstica, com sourcing no exterior. Esta opção foi privilegiada, nomeadamente, pelos produtores que integraram as funções de distribuição: à medida que foram, estrategicamente, concentrando os seus esforços nas actividades

de inovação, design, distribuição e marketing, a importância da função produção nas empresas foi-se reduzindo de forma gradual.



Fonte: ANIVEC, 1997.

A preferência crescente dos consumidores por vestuário ligeiro, não muito caro, de razoável qualidade, que acompanhe ou antecipe as tendências da moda, por um lado, e o fenómeno da concentração na venda a retalho, associado à subida progressiva dos custos de distribuição e marketing, mantendo-se estáveis os preços no consumidor, por outro, contribuíram em muito para esta evolução.

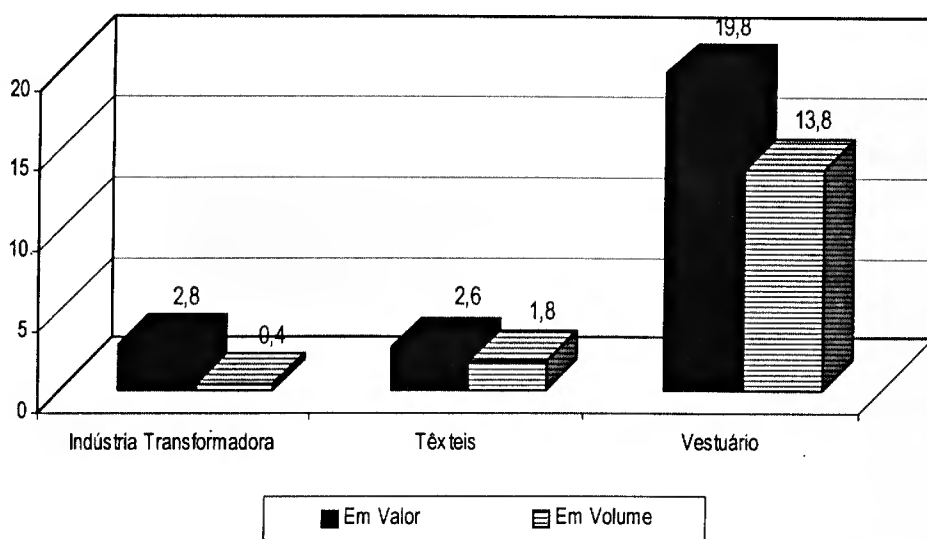
As alterações verificadas no comércio a retalho de vestuário influenciam toda a cadeia da oferta, desde a fição até ao produto final. Os retalhistas estão, cada vez mais, a promover a venda de produtos com etiqueta própria, chamando a si todas as decisões respeitantes ao design e às compras, o que conduz a que tanto os tecidos, como os artigos de vestuário sejam produzidos fora da UE.

O desenvolvimento de processos de deslocalização da produção tem-se revelado, no entanto, bastante mais difícil nos têxteis do que no vestuário. O facto das empresas de vestuário recorrerem a um número alargado de países para o processamento no exterior, inviabilizando, dessa forma, a possibilidade de uma utilização adequada da capacidade produtiva de uma unidade têxtil situada num destes locais, e as pequenas poupanças de tempo e custos (não esquecer que se trata de uma indústria capital intensiva), sobretudo quando comparadas com as dificuldades potencialmente resultantes da necessidade de enfrentar ambientes de trabalho mais complicados e imprevisíveis, da insuficiência, muitas vezes, em qualidade e quantidade, dos recursos e factores produtivos disponíveis e do elevado custo do investimento em capital, têm explicado este menor dinamismo. Espera-se, contudo, nos próximos anos, nomeadamente com a continuação do processo de realocização de uma parte importante da produção de algumas das suas principais indústrias clientes, como o vestuário, automóvel e mobiliário, um maior envolvimento do sector têxtil neste movimento global de internacionalização da produção.

Uma modalidade muito comum de internacionalização nesta indústria, e, sobretudo, pelo menos numa primeira fase, no vestuário, é o OPT, através do qual, no quadro de certas normas da União Europeia, uma empresa sediada num Estado Membro exporta materiais para processamento posterior num país localizado fora da UE, para depois reimportar o produto já transformado. De acordo com os regulamentos da UE, só se podem qualificar para o OPT produtores com capacidade produtiva significativa no seio da União Europeia, o que afasta, desde logo, deste sistema, os importadores, empresas comerciais e retalhistas. Só podem ser utilizados, por outro lado, tecidos ou materiais produzidos na UE.



**Peso % do OPT nas Importações Totais da UE de Têxteis e Vestuário, 1995**

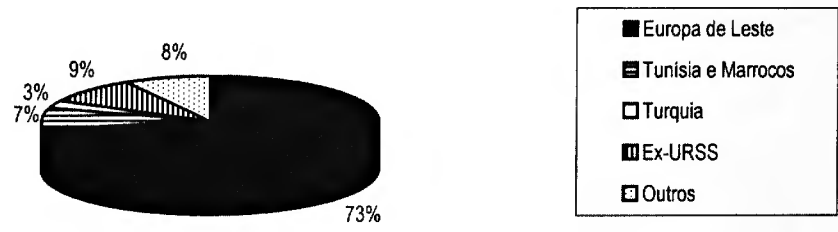


Fonte: OETH.

Os fabricantes de vestuário alemães e franceses, por esta ordem, são os que tem recorrido mais a esta forma de internacionalização. Na Alemanha, em particular, o peso relativo do OPT no total de importações de vestuário era já, em 1994, de 26%.

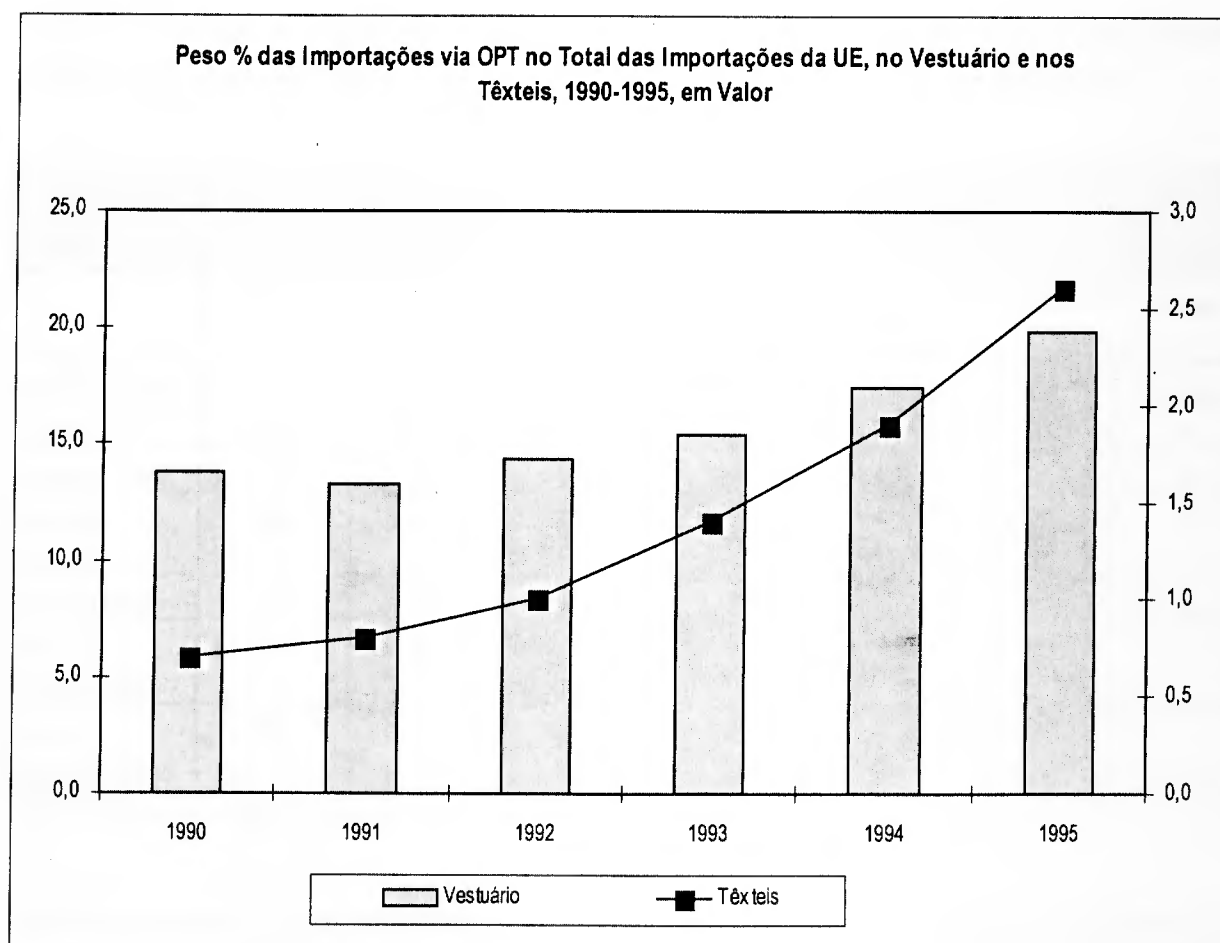
Os principais destinos do OPT da UE, nos têxteis e vestuário, têm vindo a ser, nos últimos anos, a Europa de Leste, nomeadamente a Polónia, a Roménia, a Hungria, a Ex-Jugoslávia e a República Checa, e, em menor grau, a Tunísia e Marrocos e a Ex-União Soviética, devido às curtas distâncias e tempos de transporte. A Ásia tem, a este nível, uma importância muito diminuta: dificuldades nas comunicações, na troca de informação e no controlo de qualidade, os elevados custos de transporte dos materiais a processar e tempos padrão mais longos na produção, são algumas das desvantagens desta região enquanto destino do OPT europeu.

Peso % de cada Região Fornecedora no OPT de Vestuário da UE, 1995 (em Valor)



Fonte: OETH.

Importa realçar, por outro lado, na sequência do que já foi visto anteriormente, que a importância relativa das importações via OPT no total das importações da UE é muito maior, quer em valor, quer em volume, no vestuário do que nos têxteis. No entanto, a utilização deste sistema tem crescido, de forma mais acelerada, nos anos 80 e 90, neste último subsector.



Fonte: OETH.

Em determinados casos, a subcontratação Intra-UE pode continuar a constituir uma alternativa válida à deslocalização da actividade produtiva para países terceiros. Originalmente desenvolvida com o objectivo de se aceder a custos de produção mais baixos, especialmente no Sul da Europa, esta modalidade de internacionalização, no contexto de um novo enquadramento competitivo, terá que passar a oferecer outras vantagens, para além do preço, e que têm que ver, no essencial, com a qualidade, flexibilidade e capacidade de resposta às exigências dos consumidores em termos de prazos de produção e entrega.

A subcontratação é utilizada em todo o mundo. Existem, no entanto, vários critérios para escalonar e hierarquizar as diferentes alternativas de localização para a subcontratação e deslocalização da actividade produtiva e, nessa medida, para avaliar e comparar o seu potencial atractivo, como sejam os preços e níveis de qualidade praticados, a produtividade, o ritmo de crescimento dos salários, o know-how, os prazos de entrega, a imagem, os custos de transporte, entre outros. Por exemplo, na Europa e em algumas áreas circundantes, há desvantagens em termos de custos, o mesmo não se

podendo dizer quanto à qualidade dos produtos e ao prazo de resposta ao mercado. Na Ásia, pelo contrário, os preços são baixos, mas o prazo de entrega e a imagem não são muito favoráveis.

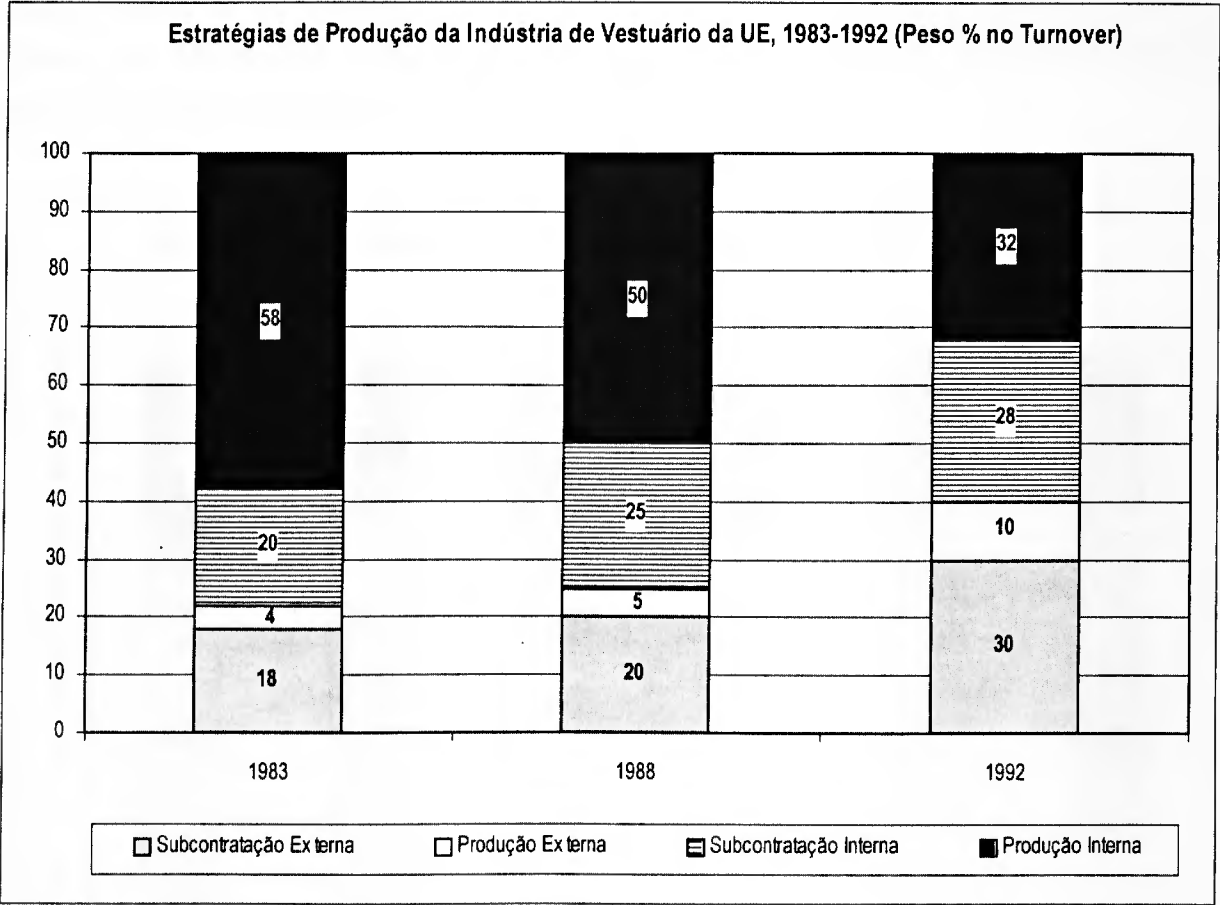
Blocos Regionais	Critérios de Localização da Subcontratação						
	Preço	Qualidade	Know-How	Prazo de Entrega	Confiança nas Entregas	Serviço	Imagem
Europa Ocidental	F	MB	MB	MB	MB	MB	MB
Europa do Sul	R	MB	MB	MB	MB	B	B
Europa de Leste	B	MB	B	MB	B	R	B
Ex-União Soviética	MB	B	R	B	R	R	R
Norte de África	B	B	R	B	R	R	F
Ásia Industrializada	B	B	B	R	B	B	B
Ásia em Desenvolvimento	MB	R	R	F	F	R	F

Fonte: ANIVEC, 1997; Avaliação: MB - Muito Bom; B - Bom; R - Razoável; F - Fraco.

Com vista à caracterização, sobretudo, das estruturas de fornecimento da indústria de vestuário da UE e, individualmente, dos seus Estados Membros, Michael Scheffer, num estudo promovido pelo OETH, datado de 1994, e intitulado de "The Changing Map of European Textiles, Production and Sourcing Strategies of Textile and Clothing Firms", agrupou as diferentes estratégias de produção da seguinte forma:

- I. **Produção Doméstica Integrada** - a produção é levada a cabo na fábrica principal ou em filiais da empresa, localizadas ou dentro do mesmo país, ou noutros Estados Membros de custos elevados, dentro da UE.
- II. **Subcontratação Interna** - subcontratação de empresas, numa base CMT, localizadas ou no mesmo país, ou noutros Estados Membros de custos elevados da UE.
- III. **Produção Externa Integrada** - a produção é desenvolvida em unidades (filiais produtivas, joint-ventures, ou empresas em que a participação no respectivo capital social seja maioritária) localizadas em países de baixos custos de produção, dentro ou fora da UE.
- IV. **Subcontratação Externa** - subcontratação de empresas, numa base CMT, localizadas em países de baixos custos de produção.

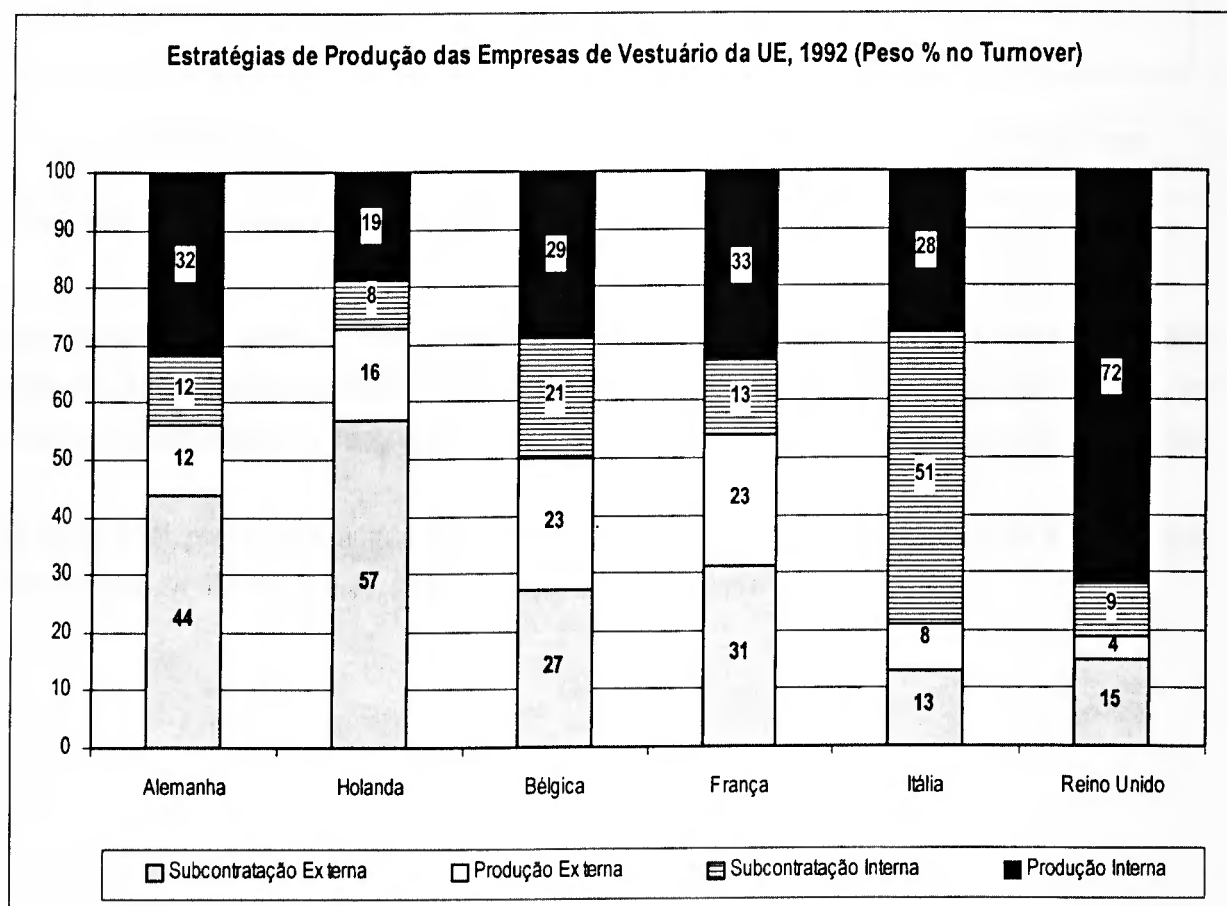
De acordo com as conclusões deste relatório, o peso relativo da subcontratação externa nas estratégias de produção das empresas de vestuário da UE aumentou fortemente entre 1983 e 1992, à custa de uma descida mais significativa da importância da produção interna integrada. A subcontratação interna e a produção externa integrada, por esta ordem, registaram também, no mesmo período, uma evolução positiva, ainda que bastante mais atenuada. Confirma-se, assim, aquilo que foi referido anteriormente, a propósito da crescente importância das estratégias de deslocalização da actividade produtiva para o exterior, predominantemente pela via da subcontratação, e da tendência para a desintegração da produção, continuando a subcontratação interna a desempenhar um papel muito relevante a este nível.



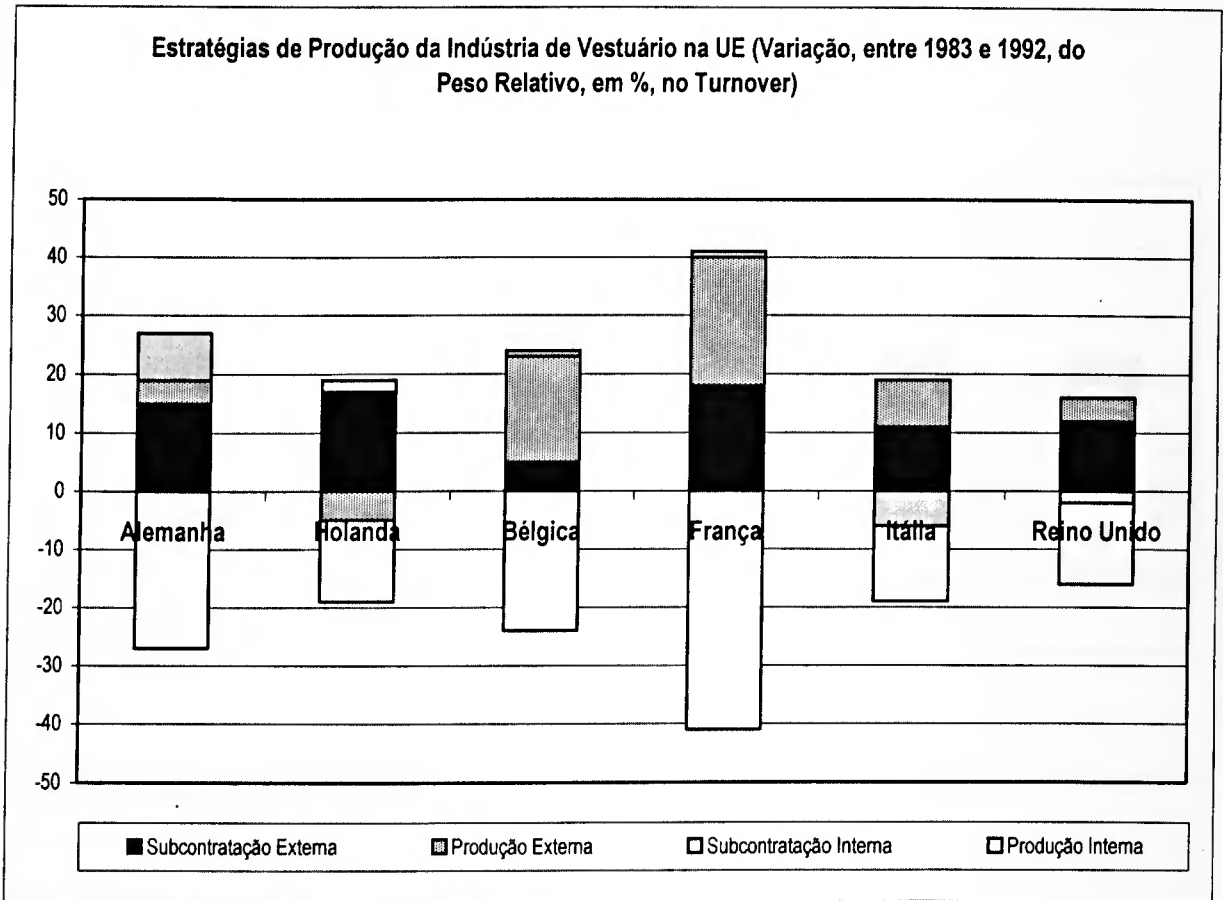
Fonte: "The Changing Map of European Textiles", Michael Scheffer, OETH, 1994.

A estrutura de fornecimento da indústria de vestuário é muito diferente de Estado Membro para Estado Membro. Assim, por exemplo, na Holanda e, em menor grau, na Alemanha, esta é dominada cada vez mais pela subcontratação externa, ao mesmo tempo que a produção interna vai reduzindo, progressivamente, o seu peso no turnover, que passou de 33% e 59%, em 1983, para 19% e 32%, em 1992, respectivamente. Em França, para além do equilíbrio registado, em 1992, entre a produção interna e a subcontratação no exterior, com vantagem mínima para a primeira, merece relevo o

aumento da importância, a este nível, entre 1983 e 1992, da produção externa integrada (23% do turnover, neste último ano) e, em menor grau, da subcontratação externa. Na Bélgica, pelo contrário, todas as fontes são utilizadas de forma quase equivalente (entre os 20% e 30% do turnover), com ligeira vantagem para a produção doméstica e subcontratação externa, por esta ordem, havendo que realçar, no entanto, o aumento, ao longo do período em análise, do peso relativo da produção integrada no exterior. Em Itália, a aposta no produto de elevada qualidade, de design moderno e que acompanha de perto ou antecipa as tendências da moda, tem sido, mais do que em França, explorada ao máximo, através de uma rede muito alargada de subcontratação interna, tendo só, recentemente, começado a recorrer à subcontratação e produção no exterior. No Reino Unido, a produção interna integrada ainda é, claramente, a maior fonte, havendo, no entanto, alguns sinais de que a situação irá mudar, em favor de um aumento da importância relativa, nomeadamente, da subcontratação externa. Parece clara, não obstante, a descida, no período 1983-1992, em qualquer destes países, do peso relativo no turnover da produção doméstica integrada.



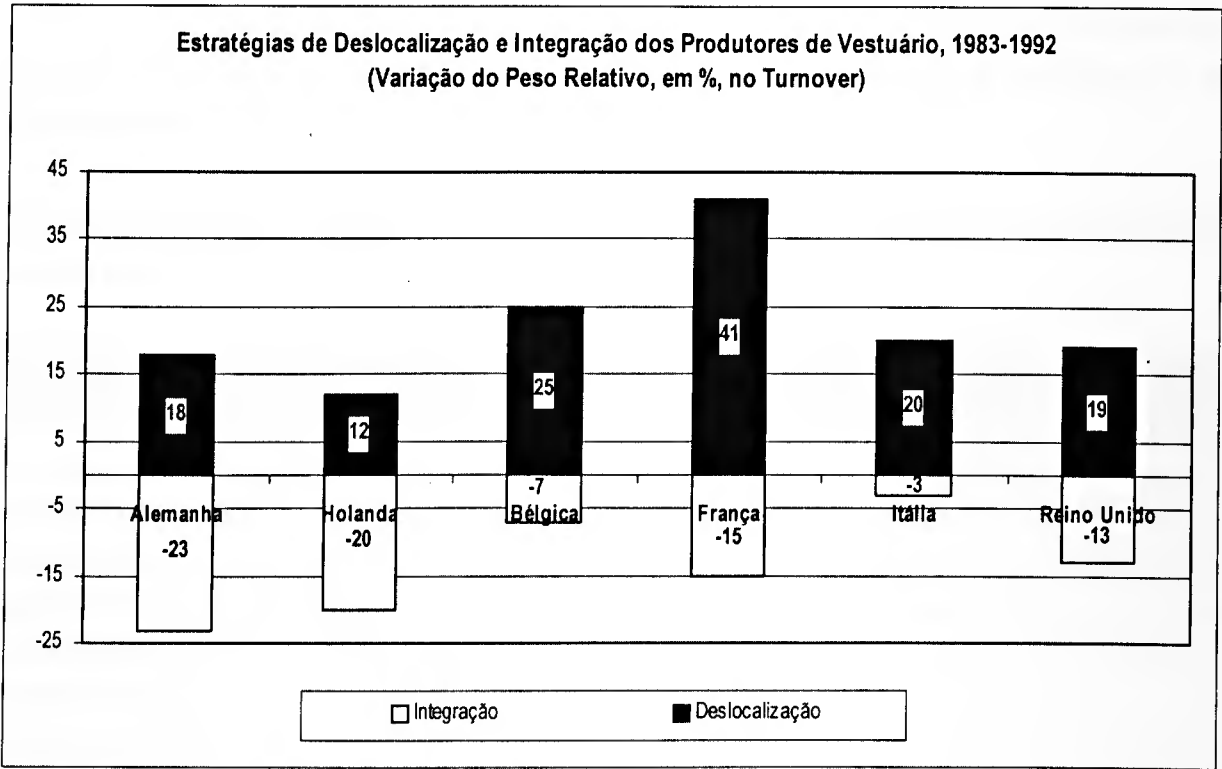
Fonte: "The Changing Map of European Textiles", Michael Scheffer, OETH, 1994.



Fonte: "The Changing Map of European Textiles", Michael Scheffer, OETH, 1994.

Confirma-se, desta forma, a ideia de que na União Europeia e, individualmente, nos seus Estados Membros, a tendência claramente dominante é para a deslocalização da produção de vestuário, em desfavor das estratégias de integração da mesma (ver, a este propósito, o gráfico da página seguinte).

No sector têxtil, por sua vez, a Itália tem sido o país mais dinâmico da UE em termos de deslocalização da actividade produtiva, seguido, a alguma distância, pela Alemanha.



Fonte: "The Changing Map of European Textiles", Michael Scheffer, OETH, 1994.

3.2.2. Evolução das Estruturas de Distribuição

O comércio a retalho na UE tem vindo a sofrer, nos últimos anos, modificações profundas: o segredo do sucesso reside, hoje em dia, cada vez mais, na capacidade de colocar os produtos certos nos lugares e na hora certos, o que requer uma integração efectiva nas redes globais de distribuição e o desenvolvimento de sistemas logísticos centralizados e integrados, com base nas modernas tecnologias de informação e comunicação, para melhor controlo das compras e distribuição.

O grau de desenvolvimento do comércio a retalho de têxteis e vestuário é muito diferente de Estado Membro para Estado Membro da UE. Assim, enquanto que, nos países do Sul da Europa, o mercado ainda é, no essencial, fragmentado, conservando os retalhistas independentes uma quota muito importante das vendas, nos países do Norte, a concentração é muito maior e o mercado é controlado por múltiplas cadeias de lojas, grupos de compras, grandes armazéns e hipermercados. Quanto maior o grau de concentração, maior o poder dos retalhistas, que desenvolvem as suas próprias estratégias de fornecimento, a nível global, e promovem a venda de produtos com etiqueta privada. Não é expectável, de acordo com o OETH, a instalação na Europa, nos próximos tempos, de novos grandes armazéns, os quais têm vindo a revelar crescentes dificuldades em manterem as suas quotas de mercado. Espera-se, entretanto, um incremento das vendas por catálogo no Sul da Europa, onde este tipo de distribuição ainda é relativamente recente. Os grandes vencedores deste processo, com quotas



no mercado de distribuição de vestuário a crescerem em toda a UE, a nível doméstico e internacional, deverão ser, contudo, as cadeias de lojas (crescimento processado através de franchising ou do estabelecimento de lojas próprias).

A internacionalização/globalização das cadeias de lojas multinacionais implica que as decisões de compra sejam, cada vez menos, tomadas a nível local.

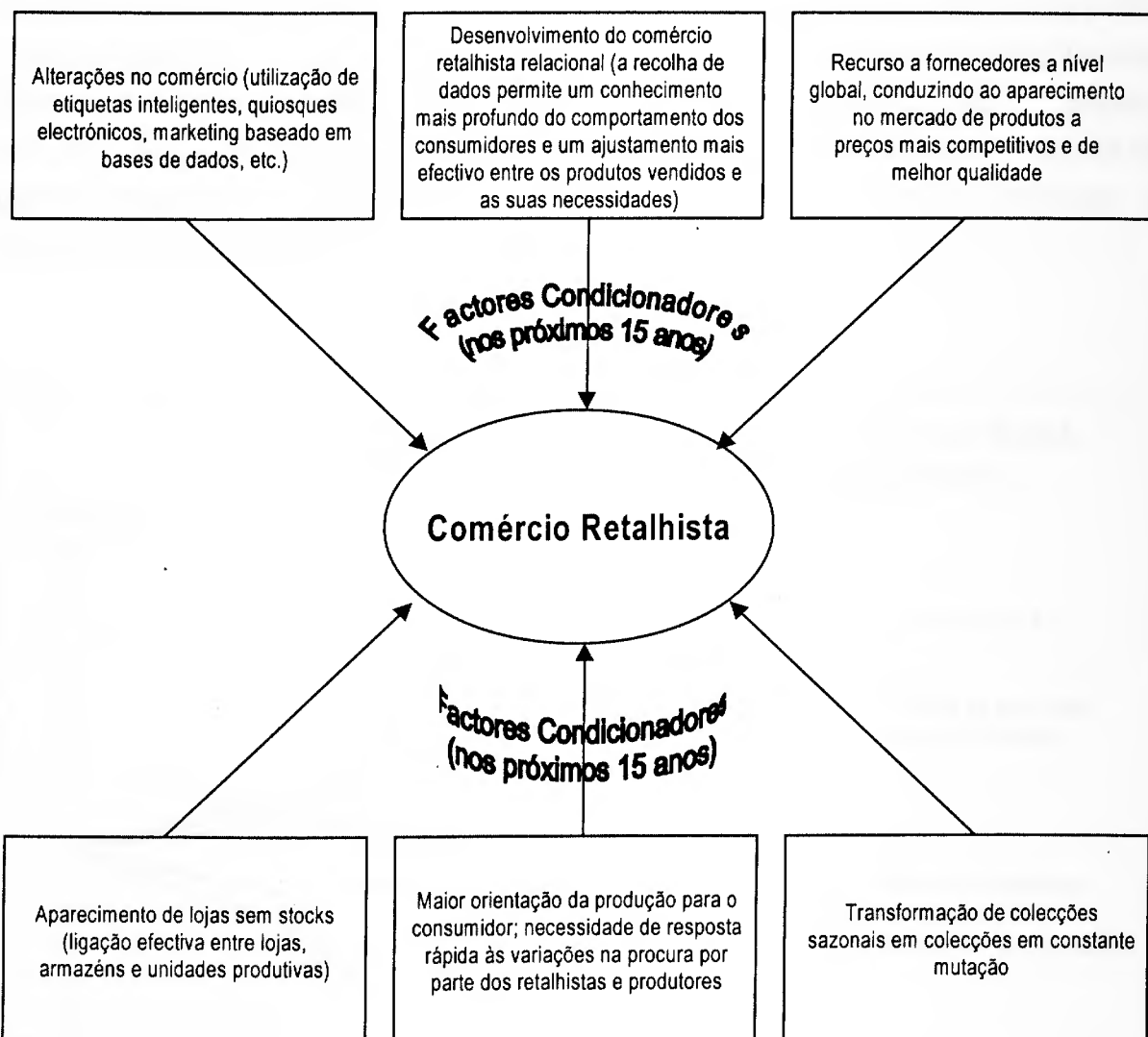
Vendas de Vestuário por Canal de Distribuição, 1993 (% do Valor)													
	B	DK	F	GE	GR	IR	IT	L	NL	P	SP	UK	UE
Retalhistas Independentes	42	41	30	41	63	53	66	43	45	68	52	16	44
Cadeias de Lojas	23	26	22	24	8	15	12	24	24	8	11	31	20
Grandes Armazéns	19	13	5	9	7	15	4	12	6	5	8	7	12
Outros Armazéns	0	0	2	3	0	0	4	0	0	0	8	20	0
Grandes Superfícies	6	0	19	3	3	2	1	4	2	2	10	2	6
Vendas por Catálogo	3	4	13	13	1	3	1	8	8	1	2	8	8
Outros	7	16	9	7	18	12	12	9	15	16	9	16	10

Fonte: OETH, 1995.

O sistema de distribuição tem vindo a sofrer grandes alterações: se anteriormente eram os produtores de vestuário que decidiam quais as colecções e artigos de vestuário que estariam disponíveis e os respectivos preços, são, agora, os retalhistas que controlam a distribuição, definindo os preços e os tipos de produtos a serem vendidos, tornando-se, dessa forma, cada vez maiores e poderosos (várias alianças ao nível das compras têm vindo a ser estabelecidas para reforçar, ainda mais, esta tendência) junto dos produtores, numa lógica de transferência progressiva do poder de mercado para a esfera da procura, envolvendo as estruturas de venda a retalho e os consumidores finais. A cadeia de distribuição está cada vez mais concentrada e os grossistas e organizações similares estão a perder importância, neste novo enquadramento. O contacto crescentemente directo dos retalhistas com os fornecedores, com vista à subcontratação da produção destinada a ser integrada nas suas colecções, e o facto dos serviços prestados pelos grossistas já não permitirem níveis de valor acrescentado e de rentabilidade minimamente compensadores, têm estado na base desta evolução.

Os desenvolvimentos operados nas tecnologias de informação e comunicação irão revolucionar, por completo, as estruturas de comércio a retalho de têxteis e vestuário e o andamento futuro das ITV, a nível mundial.

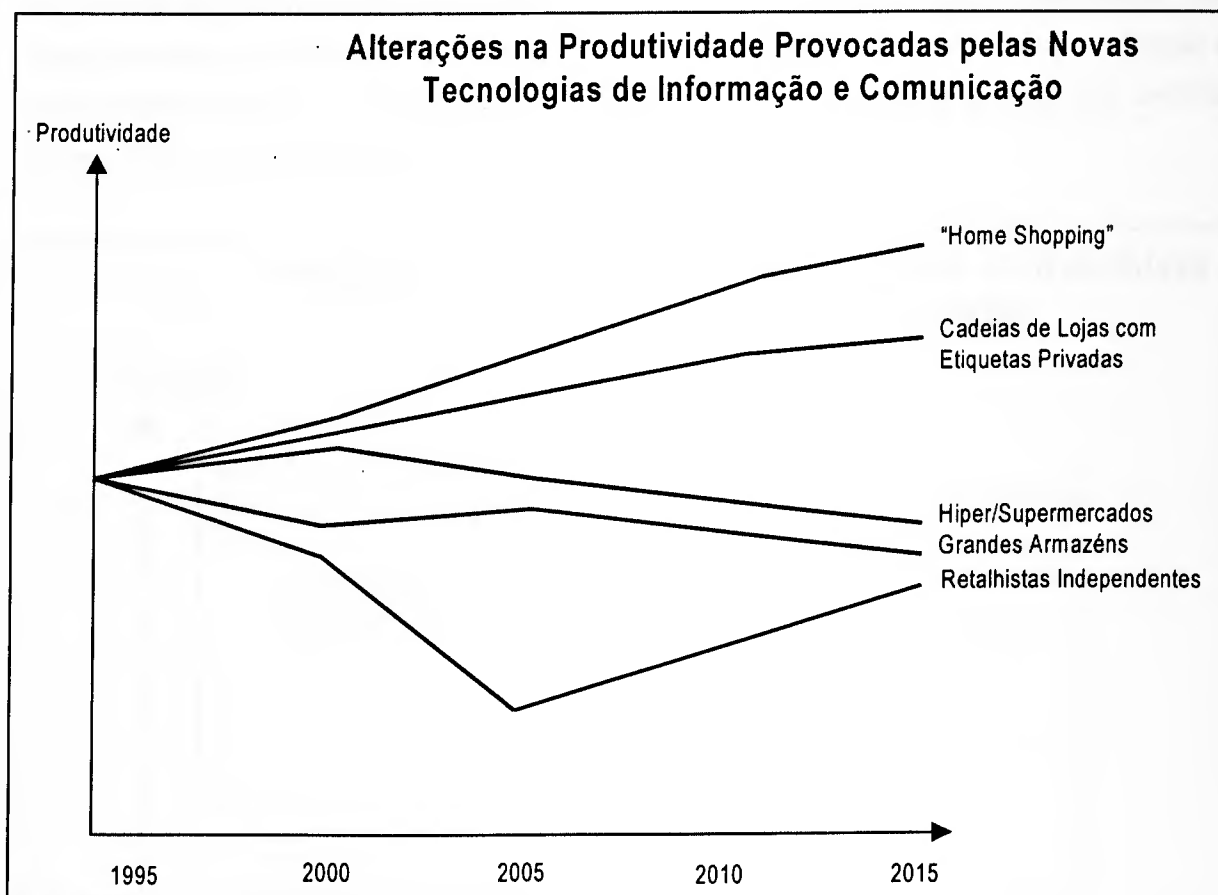
## AS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E O COMÉRCIO RETALHISTA DE TÊXTEIS E VESTUÁRIO



Fonte: ANIVEC, 1997.

O desenvolvimento de sistemas informatizados e integrados, com base nas novas tecnologias de informação e comunicação, possibilita o controlo, em tempo real, de todas as lojas a nível mundial, uma ligação mais efectiva entre fornecedores, armazéns de distribuição e lojas, a redução de stocks, um conhecimento mais alargado, através da constituição de bases de dados, da rede de fornecedores e dos consumidores finais, o controlo centralizado das campanhas de marketing desenvolvidas a nível mundial e, por consequência, de toda a cadeia de produção e distribuição, um tratamento crescentemente personalizado de cada cliente (é de destacar, neste domínio, o papel dos chamados

sistemas de transferência electrónica de dados), uma cooperação renovada entre consumidores e produtores na concepção e design do produto, a generalização de modelos de gestão e organização do tipo just-in-time, e, portanto, um aumento da competitividade das multinacionais. Tudo isto irá provocar grandes alterações em toda a cadeia de fornecedores: em particular, estes terão que estar preparados para desenvolverem métodos de resposta rápida e para baixarem os seus tempos padrão. A estrutura retalhista, por sua vez, terá, também, que mudar: as redes de "home shopping" (compras feitas a partir de casa), as múltiplas cadeias de lojas que vendem marcas próprias (etiquetas privadas) e as redes de lojas de desconto ganharão peso no mercado de distribuição de vestuário, à custa dos grandes armazéns e, nomeadamente, dos retalhistas independentes. O próprio andamento da produtividade forçará estas alterações.



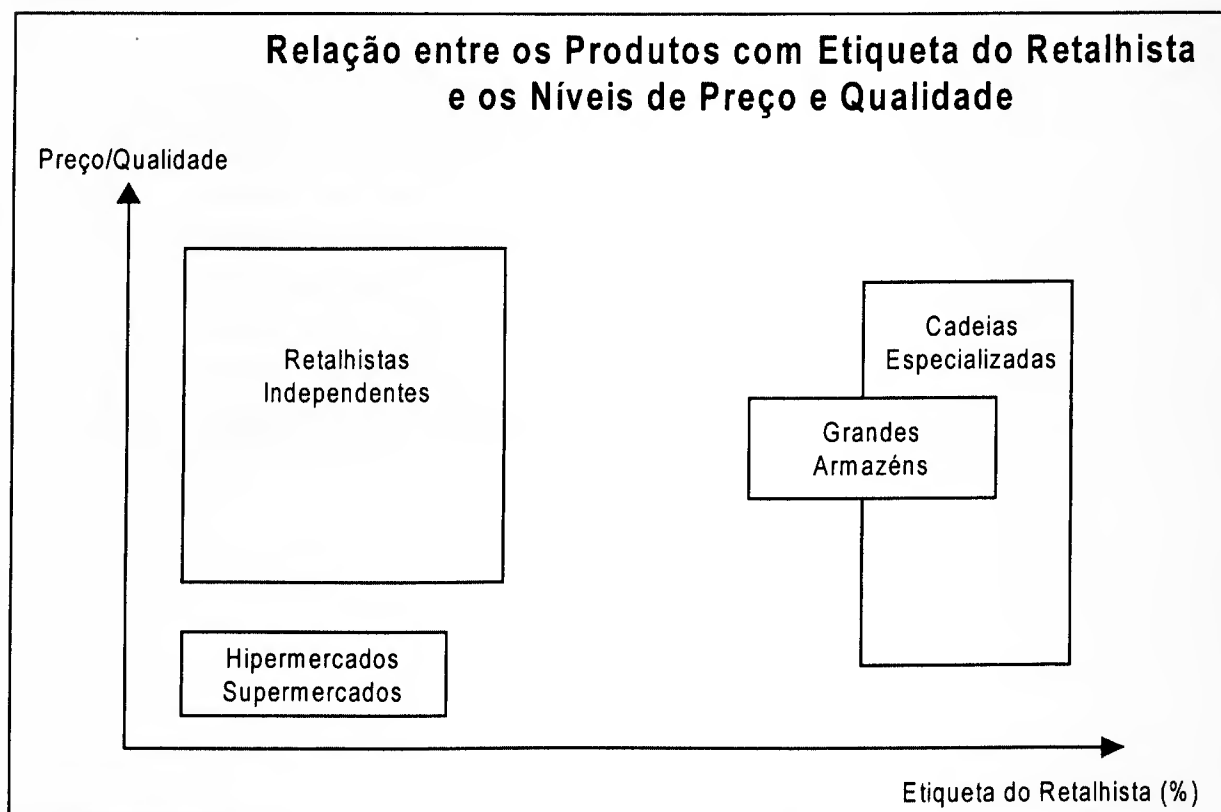
Fonte: OETH.

Hoje em dia, a grande maioria das peças de vestuário têm associada uma imagem de marca, em consequência da valorização muito forte que se faz deste factor por parte dos consumidores finais. As etiquetas subdividem-se em dois grupos: as dos produtores (próprias) e as dos retalhistas (privadas). Tradicionalmente, predominavam as primeiras: os produtores de têxteis e vestuário desenhavam as

suas colecções e vendiam-nas aos retalhistas com a sua marca. Para atingirem um perfil diferente, os retalhistas começaram, no entanto, a criar e a vender colecções com marcas próprias, o que levou muitos produtores a promoverem uma reorientação estratégica das suas actividades, continuando a trabalhar com os retalhistas, mas apenas como fornecedores de serviços de design e marketing.

A maior parte dos estudos efectuados nesta área aponta para um aumento das vendas com etiqueta privada, à medida, nomeadamente, que o grau de concentração do mercado de distribuição for aumentando (prevê-se que, no ano 2000, 60% das vendas sejam de produtos com etiqueta dos retalhistas). As cadeias de lojas especializadas e os grandes armazéns só vendem produtos com etiqueta dos produtores quando o seu peso nas vendas totais é significativo, ao passo que os retalhistas independentes se mostram mais dependentes deste tipo de etiquetas.

As cadeias de lojas adoptam estratégias de produto, preço e qualidade muito diversificadas, nuns casos orientadas para segmentos de mercado exigentes e sofisticados, noutros para a obtenção de volumes de vendas significativos a preços competitivos. Os grandes armazéns, por seu lado, destinam-se, em geral, a segmentos de mercado médios-altos.



Fonte: ANIVEC, 1997.

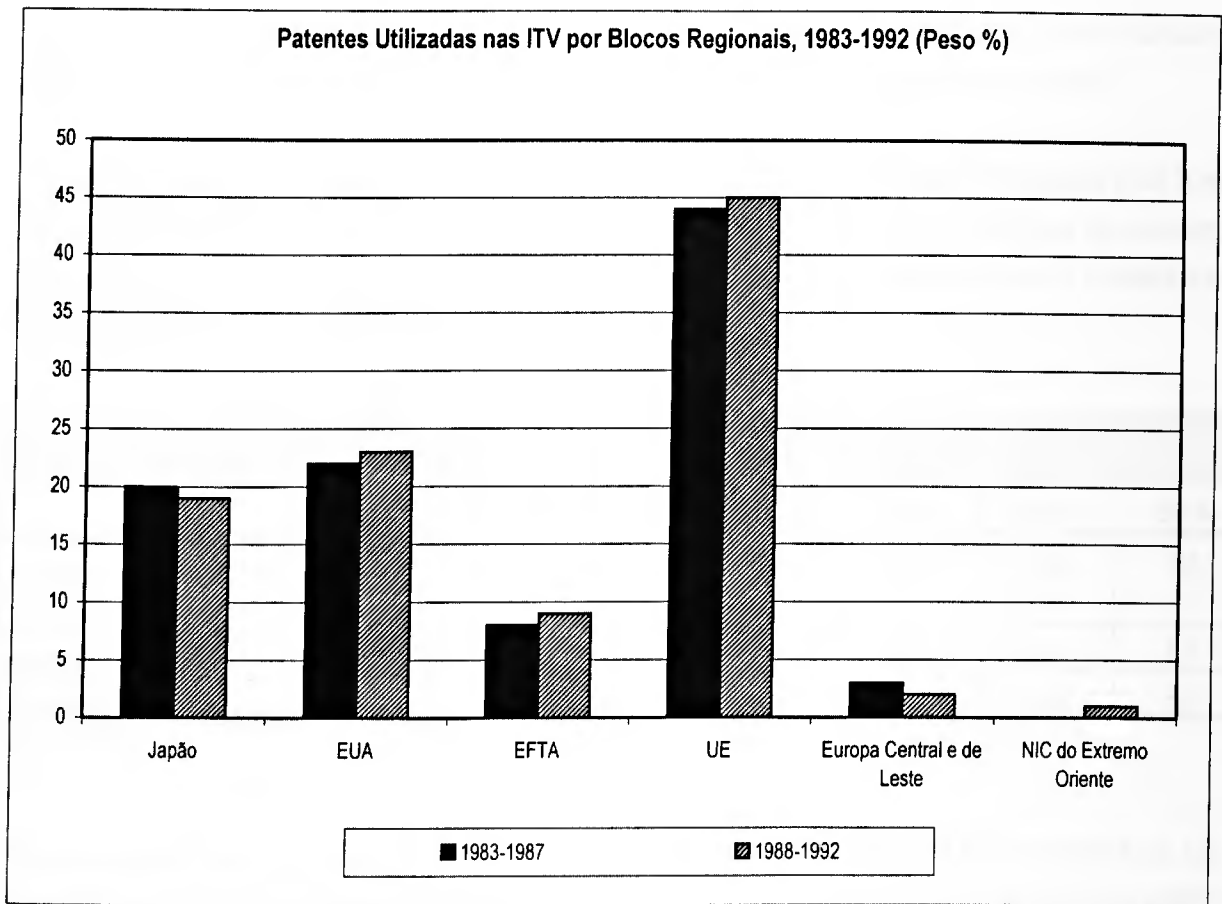
### 3.2.3. Desenvolvimento Tecnológico, Inovação e Emprego

O desenvolvimento da produção, consumo e distribuição exerce uma influência significativa na evolução tecnológica das ITV (é preciso que se diga, no entanto, na sequência do que foi referido anteriormente, que o nexo causal contrário também se verifica). Postos em concorrência global, os produtores de têxteis e vestuário são obrigados a apostar, fortemente, na redução de custos, no aumento da flexibilidade organizacional e produtiva e da rapidez de resposta ao mercado e numa maior orientação para este, o que exige o recurso a novas tecnologias e à inovação nos produtos e processos.

A indústria têxtil tem vindo a apostar, ao longo das últimas décadas, na automatização, utilizando equipamentos progressivamente mais avançados em muitas áreas, e, em menor grau, na inovação no produto e, mais recentemente, nas fibras químicas, que têm influência nos processos industriais de têxteis e vestuário. Mesmo assim, tem revelado grandes dificuldades em resistir à concorrência exercida pelos produtores de baixos custos, com a capacidade produtiva a diminuir continuamente. No vestuário, a automatização e inovação no produto são mais limitadas, o que permite explicar, em parte, a perda significativa de quota de mercado para os países de baixos custos de produção.

Áreas Fundamentais de Desenvolvimento Tecnológico nas ITV	
1.	Inovações relacionadas com fibras químicas que têm influência nos processos industriais de têxteis e vestuário
2.	Inovação nos equipamentos e na maquinaria têxtil
3.	Inovação nos equipamentos e na maquinaria do vestuário
4.	Inovação nos produtos na indústria têxtil
5.	Inovação nos produtos no vestuário

Fontes: ANIVEC, 1997; OETH.



Fonte: OETH.

A Europa lidera as invenções em maquinaria têxtil em todo o mundo, dado que metade dos novos inventos surgem nos países da UE, destacando-se claramente, entre estes, a Alemanha.

Invenções Importantes na Maquinaria Têxtil por Grandes Regiões e Países, 1983-1992 (Peso %)					
	UE	Alemanha	EUA	Japão	EFTA
Preparação de Material de Fiação	56,2	36,5	10,1	6,2	22,0
Máquinas de Fiação	55,2	39,5	6,5	16,0	13,0
Máquinas de Tecelagem	47,7	16,5	3,2	19,8	20,0
Máquinas de Malhas	54,6	28,7	6,6	14,6	5,1
Acabamentos Têxteis	49,7	31,9	23,7	14,8	9,3
Testes Têxteis	49,3	30,0	15,7	14,3	18,4

Fonte: OETH.

A maquinaria têxtil tem evoluído no sentido da utilização de sistemas cada vez mais automatizados, de elevada tecnologia e capital intensivos, que se vão tornando, ao mesmo tempo, crescentemente

flexíveis e abertos, devendo os utilizadores, altamente qualificados e especializados, serem capazes de proceder a alterações com alguma flexibilidade, de acordo com as exigências do mercado.

A União Europeia tem liderado a actividade inventiva nos processos e produtos da indústria têxtil e na produção de fibras químicas (fundamentais para o desenvolvimento de novas tecnologias do produto), seguida pelos EUA e, a alguma distância, pelo Japão. No contexto da UE, destacam-se a Alemanha e, em menor grau, a França e Reino Unido.

Invenções Importantes nas ITV por Grandes Regiões e Países, 1983-1992 (Peso %)							
	UE	Alemanha	França	R. Unido	EUA	Japão	EFTA
Indústria de Fibras Químicas	34,7	22,5	4,4	3,3	31,6	28,3	3,4
Indústria Têxtil	36,0	16,6	7,8	6,4	33,3	21,1	5,5
Indústria de Vestuário	34,1	11,7	8,3	6,9	40,1	12,6	6,6

Fonte: OETH.

Nas invenções nos produtos e processos da indústria de vestuário, lideram os EUA seguidos da UE, destacadíssimos. No seio desta, mais uma vez é a Alemanha, França e Reino Unido, por esta ordem, que ocupam as posições cimeiras.

A indústria de vestuário encontra-se ainda num nível muito baixo de automatização, com sistemas informatizados apenas nas áreas do corte e design. Tem-se registado, no entanto, uma grande evolução, no sentido da integração e flexibilização, nas funções indirectas como o controlo e planeamento da produção, sistemas de recolha de dados, de transporte e de armazenamento, que continuarão a ser as áreas de inovação mais dinâmicas no futuro.

O facto destes processos serem ainda muito manuais, sendo relativamente baixo o custo de instalação de um novo posto de trabalho, tem contribuído, em grande medida, para a deslocalização da produção em massa de vestuário para os PVD, detentores de vantagens importantes ao nível dos custos da mão de obra, e que continuarão a dar especial ênfase às técnicas de produção proporcionadoras de vantagens adicionais nos custos. Os países desenvolvidos tenderão, neste contexto, a especializar-se na produção flexível, e mais automática, de artigos de moda de alta qualidade com tempos padrão baixos. Simultaneamente, tornar-se-ão, com base na aplicação das novas tecnologias de informação e comunicação, centros de logística e inovação, controlando design, fornecedores e marketing, e implementando novas filosofias de gestão, como o QR (Quick Response) e o TQM (Total Quality

Management), e de produção, mais flexível, rápida, qualificante, responsabilizante e motivadora, como os sistemas de produção em células.

À semelhança do que acontece nos equipamentos têxteis, a União Europeia lidera, claramente, a actividade de invenção na maquinaria de vestuário em todo o mundo (com excepção do caso da costura, onde é superada pelo Japão), destacando-se, no seu seio, a Alemanha e, em menor grau, a Itália, França e Reino Unido.

Invenções Importantes na Maquinaria de Vestuário por Grandes Regiões e Países, 1983-1992 (Peso %)								
	UE	Alemanha	Itália	França	R. Unido	EUA	Japão	EFTA
Corte	45,0	26,6	3,9	7,1	3,2	22,7	19,9	10,3
Costura	37,6	21,5	8,2	2,5	4,1	12,3	38,1	6,3
Acabamentos	69,4	35,8	8,3	8,3	7,8	6,7	10,9	4,7

Fonte: OETH.

O desenvolvimento tecnológico futuro das ITV europeias depende, em grande medida, da própria evolução da indústria: se sobreviver uma parte importante desta na Europa, os produtores de equipamentos procederão a inovações que acompanhem de perto as principais tendências e necessidades do mercado europeu; caso contrário, o progresso tecnológico será orientado para os PVD, onde as necessidades em termos de maquinaria e sistemas de produção são bem diferentes. Podemos, portanto, falar em dois cenários para a indústria têxtil e de vestuário europeia (OETH, 1996): um primeiro, em que a produção é deslocalizada para os países com custos de produção mais baixos e as empresas europeias fecham a um ritmo acelerado, resultando numa descida acentuada e continuada da capacidade produtiva na UE; um segundo, marcado pelo surgimento de novas inovações nos têxteis técnicos, fição e tecelagem e na produção de fibras químicas, que permitem o desenvolvimento de uma tecnologia do produto e da produção totalmente nova e, desta forma, a manutenção do nível de competitividade das ITV europeias; este dinamismo no progresso tecnológico combina-se com uma maior fidelidade dos consumidores aos mercados locais, com uma sua menor sensibilidade ao preço e com um menor dinamismo da subcontratação e sourcing no exterior devido a desenvolvimentos económicos menos favoráveis nos países de fora da UE.

No cenário A, haveria uma forte redução do investimento nos têxteis, principalmente nos destinados à produção de vestuário, posicionando-se os têxteis técnicos e têxteis lar numa situação mais competitiva. O cenário B resultaria em avultados investimentos em novas tecnologias na pré-fiação, fiação, tecelagem e acabamentos, assim como nas áreas de suporte à produção, passando as



empresas a estarem ligadas directamente a sistemas de informações sobre o mercado e redes de fornecedores. Formas avançadas de design cooperativo poderiam, também, ser utilizadas.

Os cenários A e B baseiam-se nas seguintes premissas:

	Países da UE de Elevados Níveis Salariais	Países da UE de Baixos Níveis Salariais
Cenário A	Uma boa parte da capacidade instalada na fiação e tecelagem estará, no fim do século, obsoleta, não se procedendo devidamente à sua substituição; resultarão daqui uma descida continuada da capacidade produtiva e um acelerado desinvestimento	Estes países enfrentarão uma concorrência feroz por parte dos PVD de fora da UE
	A aplicação de tecnologias avançadas perde importância nas estratégias empresariais	Nos têxteis, a situação manter-se-á mais favorável nos mercados locais; a aposta será na produção de séries de média dimensão combinadas com resposta rápida (QR) ou em artigos de elevada qualidade, destinados ao mercado da UE; os investimentos em capacidade produtiva para processamento externo (África, etc.) serão incentivados
	As empresas sobreviventes tenderão a concentrar-se em produtos nicho	A indústria de vestuário registará perdas, também, na produção de séries médias; alguma compensação será obtida na produção de alta qualidade e de resposta rápida
	A situação nos acabamentos manter-se-á mais favorável devido às vantagens competitivas na produção de artigos de alta qualidade; as empresas tornar-se-ão parte integrante de uma rede de produção internacional de produtos de alta qualidade, que acompanham de perto ou antecipam as tendências da moda	
	O investimento por parte das empresas de vestuário manter-se-á limitado; a produção restringe-se a produtos nicho; estas unidades emergirão como empresas de serviços, fortemente envolvidas na inovação e design do produto, logística, marketing e na organização de uma cadeia de valor internacional de produção e distribuição de vestuário; a utilização das modernas tecnologias de informação e comunicação desempenhará aqui um papel chave	
	Apenas os processos de corte e acabamentos semi-automáticos para o mercado interno permanecerão numa escala pequena	

	Países da UE de Elevados Níveis Salariais	Países da UE de Baixos Níveis Salariais
<b>Cenário B</b>	A indústria têxtil utilizará tecnologias avançadas sobretudo nas funções periféricas de produção; a capacidade excedentária na fiação e tecelagem será menor neste caso (os equipamentos obsoletos serão substituídos); simultaneamente, novas tecnologias na fiação e tecelagem, como a fiação em jacto de ar, serão utilizadas e os acabamentos serão melhorados	A indústria têxtil permanecerá integrada na cadeia de produção, o que irá estimular investimentos em novas tecnologias na fiação e tecelagem, para reduzir as desvantagens em termos de custos face aos PVD de fora da UE; haverá uma aproximação gradual aos mercados de alta qualidade, numa lógica de integração efectiva num 'cluster' europeu internacionalmente competitivo
	A indústria de vestuário não escapará à tendência dominante na divisão internacional do trabalho; a importância do design, corte e acabamentos crescerá, ao mesmo tempo que a costura se vai deslocalizando; a informatização e integração dos sistemas de design, corte e acabamentos, as melhorias no controlo de qualidade (TQM) e a automatização no armazenamento e distribuição, fornecem novas oportunidades à indústria de vestuário	A distância será utilizada como uma arma competitiva contra os produtores do Extremo Oriente
	Vantagens competitivas, nos têxteis e vestuário, como a qualidade, flexibilidade, baixos tempos padrão, resposta rápida, design e desenvolvimento cooperativo do produto, reduzirão as desvantagens em termos de custos; as empresas irão promover, activamente, o seu papel de intermediários entre clientes, designers e produtores	À semelhança do que acontece com os têxteis, a indústria de vestuário continuará a fazer parte do 'cluster' europeu; a costura tem uma maior importância neste cenário e a automação da produção tornar-se-á um objectivo central com vista à redução de custos; a inovação nesta área (nomeadamente no planeamento, controlo e execução da actividade produtiva) será, por isso, incentivada; a produção em massa é perdida para a Europa de Leste e Extremo Oriente

Fontes: OETH, 1996; ANIVCE, 1997.

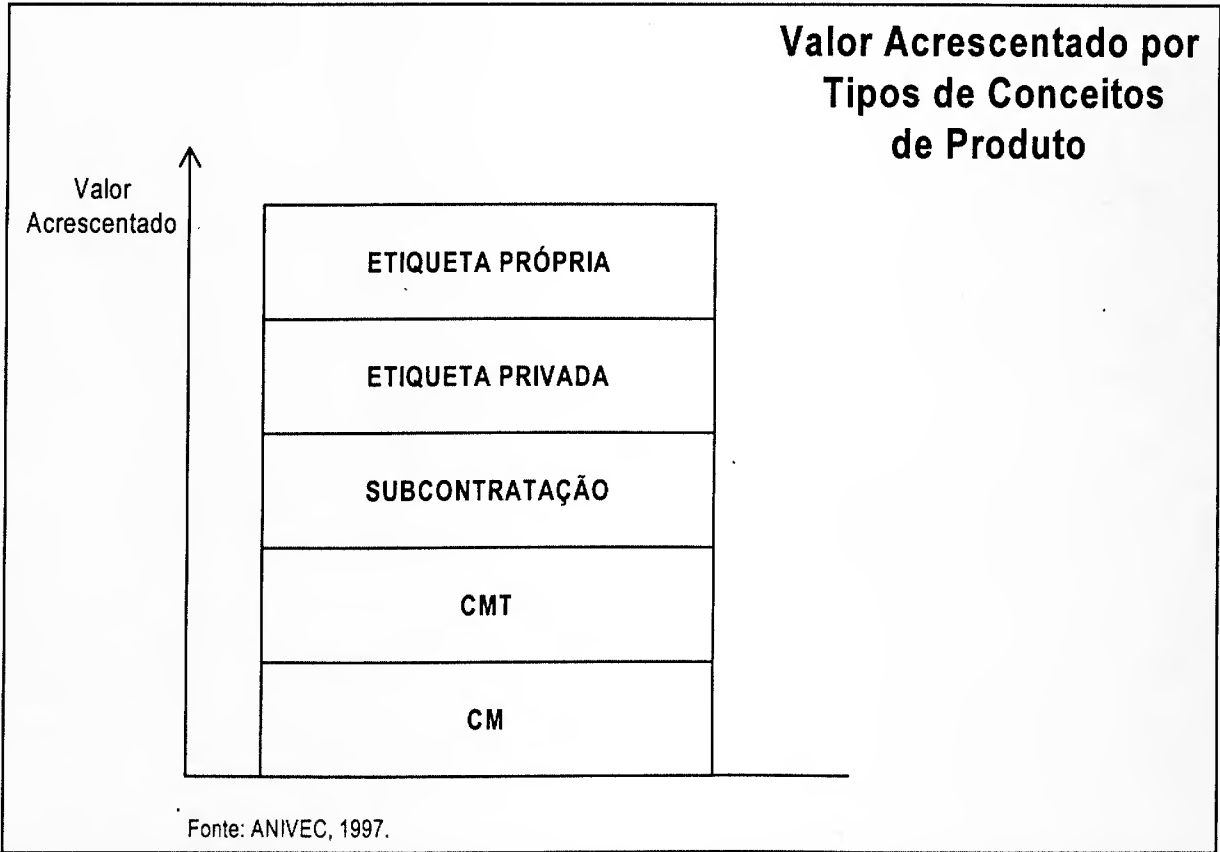
Há que referir, finalmente, que estes dois cenários de desenvolvimento tecnológico consubstanciam dinâmicas completamente diferentes em termos de evolução do emprego nas ITV europeias, nos próximos anos: o cenário A é claramente mais negativo do que o B.

Evolução do Emprego nas ITV da UE (1995-2005)				
Taxa Média de Variação Anual	Cenário A		Cenário B	
	1995-2000	2000-2005	1995-2000	2000-2005
Têxteis	-3,5	-3,6	-2,6	-2,2
Vestuário	-3,7	-4,1	-2,7	-2,6
ITV	-3,6	-3,8	-2,7	-2,4
Emprego (em milhares)	2000	2005	2000	2005
Têxteis	1105,4	918,6	1192,6	1066,9
Vestuário	831,5	674,0	901,1	791,9
ITV	1936,9	1592,6	2093,7	1858,8

Fonte: OETH, 1996.

4. A Competitividade e Internacionalização das ITV Nacionais: Ponto de Partida e Novos Desafios

Os têxteis e vestuário nacionais são indústrias dominadas pela exportação, na medida em que um número muito elevado de empresas exporta mais de 50% da sua produção para o exterior. No entanto, apesar dos desenvolvimentos recentes, a grande maioria não conhecem, de facto, os mercados externos. São os compradores que vêm comprar e não os exportadores que vendem, o que traduz uma posição concorrencial passiva e desequilibrada nos mercados. A actividade de muitas empresas encontra-se ainda fortemente centrada na fabricação e as margens são espremidas, sendo a grande parcela do excedente apropriada pelos colocadores de encomendas. Estamos no domínio da subcontratação dependente e dos regimes de CM ou CMT, em que o subcontratado carece das funções comercial, de marketing e de concepção e desenvolvimento de produtos, o que significa que o valor acrescentado é baixo. As empresas que vendem os seus produtos com etiqueta própria e que apresentam as suas próprias colecções conseguem obter melhores preços e um maior valor acrescentado (apenas entre 5 a 10% das exportações de vestuário portuguesas têm etiqueta própria ou são colecções próprias, situação que se torna bem visível com a análise do valor acrescentado per-capita). Ser competitivo nas ITV nacionais, sem real poder de influência no preço do output, exige, desta forma, possuir e manter uma vantagem no preço dos inputs, directa ou recriada pela paridade cambial (aposta forte na competitividade custo, numa lógica de "price-taker" e de gestão de margens).



Valor Acrescentado Per-Capita nos Têxteis e Vestuário (*), 1990-1995, a Preços Constantes (em milhares de escudos)							
Países	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Variação % 1990/1995
Bélgica	5571	5441	5993	6343	6366	6200	+11%
Dinamarca	6646	6919	7147	6604	6889	6836	+3%
Alemanha	5511	5752	5848	6232	6634	6533	+19%
Espanha	4130	4277	4491	4530	5140	4852	+17%
França	5137	5235	5372	5510	5694	5901	+15%
Irlanda	3381	3589	3769	3931	4113	3896	+15%
Itália	5908	6295	6533	6452	7572	8361	+42%
Holanda	6441	6515	6486	6974	7703	8006	+24%
Portugal	1433	1426	1424	1394	1442	1466	+2%
Reino Unido	3690	3684	3907	3855	3757	3730	+1%

Fonte: ANIVEC, 1997; (\*) - Inclui, também, o calçado.

A Itália, Holanda e Dinamarca, por esta ordem, apresentaram, em 1995, os maiores níveis de produtividade nos têxteis e vestuário, quando calculados a partir do valor acrescentado per-capita,

situando-se Portugal, neste campo, pelo contrário, numa posição muito desfavorável (em concreto, no último lugar de entre os países da UE considerados). Para além disso, não parece registar-se, nos tempos mais recentes, qualquer tendência convergente na evolução da produtividade nas ITV portuguesas, relativamente à evolução verificada na UE. A consideração, a este nível, da evolução do emprego, em termos da produtividade aparente do trabalho (VAB por trabalhador), não altera as conclusões obtidas. O quadro seguinte compara, neste contexto, o VAB por trabalhador nas ITV de diferentes países com o registado em Portugal, em 1990 e 1995.

Países	1990	1995
Bélgica	3,9	4,3
Alemanha	3,8	4,5
Espanha	2,9	3,4
França	3,6	4,1
Irlanda	2,4	2,7
Itália	4,1	5,8
Reino Unido	2,6	2,6
Portugal	1,0	1,0

Fonte: ANIVEC, 1997.

Uma cadeia de valor limitada, a montante e a jusante, orientada, sobretudo, para a subcontratação dependente, valorizando-se, insuficientemente, a I&D e inovação e o marketing e comercialização, e factores competitivos como o design, a flexibilidade organizacional e produtiva e a capacidade de resposta rápida ao mercado, a reduzida orientação para a procura, as deficiências existentes ao nível da capacidade empresarial e de gestão, organização e inovação, da formação (de base e contínua nas empresas), qualificação, motivação e polivalência, médias, dos trabalhadores, da disponibilidade de fornecedores especializados de equipamentos e serviços e das estruturas financeiras e de relacionamento com o sistema financeiro e mercados de capitais, e a reduzida base tecnológica, constituem algumas das razões para este andamento desfavorável da produtividade nos têxteis e vestuário nacionais.

O nível tecnológico das ITV em Portugal encontra-se ainda bastante abaixo da média da UE, situação que se refere tanto à maquinaria e ao hardware, como aos sistemas de gestão e planeamento e software, sendo particularmente vincado o seu atraso no campo da utilização e integração das novas tecnologias de informação e comunicação. Sistemas como a produção em células (9% e 12% dos produtores, respectivamente, de têxteis e vestuário) e a transferência electrónica de dados (13% e 11%, respectivamente) são ainda relativamente pouco aplicados no nosso país, não obstante a sua contribuição para a organização das operações à escala global e para um aumento efectivo da

flexibilidade organizacional e produtiva, da rapidez de resposta ao mercado e da motivação e graus de responsabilização e participação dos trabalhadores. A situação melhorou um pouco, nos últimos anos, devido aos sistemas de incentivos por parte da UE e a alguns programas patrocinados pelo Governo português. Contudo, este apoio foi, do meu ponto de vista, excessivamente direccionado para a melhoria dos equipamentos e reconversão dos lay-out's das unidades fabris, descurando-se outros aspectos, talvez mais importantes, como a sua orientação para a procura, o design (apesar da crescente utilização do CAD), a concepção e desenvolvimento de novos produtos, o marketing, a capacidade de gestão e planeamento e o reequilíbrio das estruturas financeiras, para além de ter originado, entre muitos empresários, alguma subsídio-dependência.

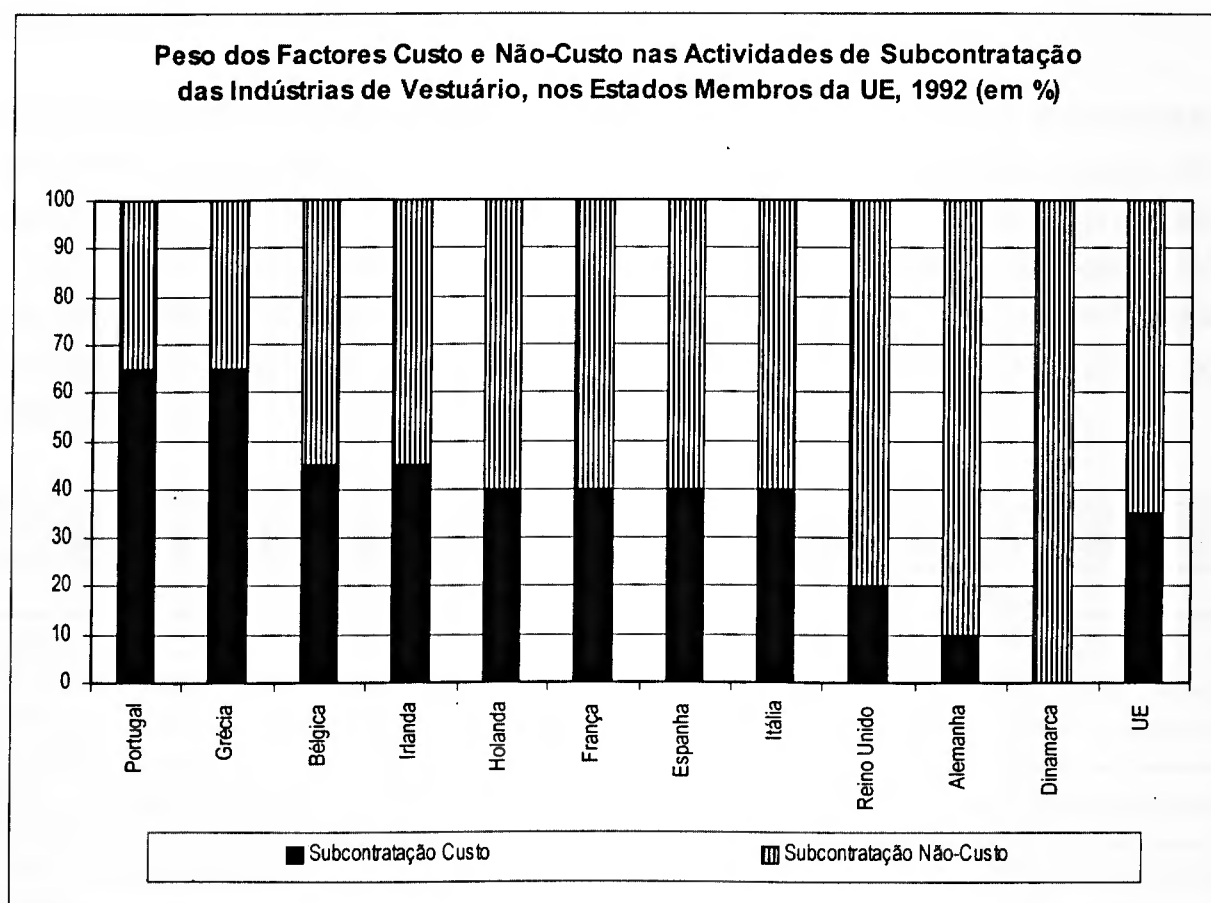
Por outro lado, a generalização de um modelo de capitais próprios circunscrito ao universo familiar, os elevados níveis de endividamento, excessivamente polarizados em regimes de financiamento bancário de curto prazo (os níveis de autonomia financeira têm rondado os 30%, nos têxteis, e os 18%, no vestuário; por sua vez, o peso dos custos financeiros líquidos nos resultados económicos líquidos tem crescido continuamente, tendo passado de 73% e 43%, em 1987, para 314% e 86%, em 1993, respectivamente nos têxteis e vestuário, condicionando, seriamente, a rentabilidade das empresas), a reduzida diversificação das fontes de financiamento, em muitas empresas do sector, a baixa sofisticação dos mercados financeiros e a insuficiente participação dos mercados de capitais no financiamento das empresas industriais, são alguns dos condicionalismos de ordem financeira que tolham a capacidade de investimento das ITV nacionais, sobretudo na inovação nos materiais, processos e produtos (com excepção de um núcleo de empresas, de grande e média dimensão, que acompanham os resultados da investigação aplicada realizada no estrangeiro e no espaço nacional, particularmente nas universidades do Minho e da Beira Interior) e nas funções de suporte à actividade produtiva, como a I&D, concepção e desenvolvimento, design, marketing e comercialização. Não é, portanto, de espantar que Portugal tenha vindo a apresentar, no quadro da UE, uma das mais baixas taxas de investimento por trabalhador.

Investimento por Trabalhador, Média 1988-1993, em milhares de ECU												
	UE	B	DK	D	GR	E	F	IRL	I	NL	P	UK
Têxteis	3,5	5,5	4,3	4,2	1,9	1,4	3,6	3,9	3,1	6,0	1,8	2,6
Vestuário	1,2	1,8	2,1	1,1	0,7	0,5	1,8	0,9	1,0	1,7	0,8	1,0

Fonte: OETH, 1996.

Há que realçar, de igual forma, as limitações existentes ao nível da cooperação inter-empresas, e, ao mesmo tempo, a insuficiente ligação, por parte de muitas destas, às respectivas associações empresariais, às câmaras de comércio e indústria, às infraestruturas tecnológicas e de qualidade e às

instituições de educação e formação profissional (CITEVE, CENESTAP, CITEX, CENATEX, Universidades do Minho e Beira Interior, etc.), apesar do crescimento recente do fenómeno da subcontratação entre empresas nacionais e com investidores estrangeiros no nosso país, visando, em especial, o aproveitamento das vantagens ainda existentes, domesticamente, a nível de custos, numa lógica de acentuação da posição de dependência das nossas unidades de fabricação.



Fonte: OETH, 1997.

As ITV nacionais vêem-se entre dois grupos de concorrentes: empresas de países desenvolvidos vocacionadas para produtos de gama alta e com organizações comerciais altamente eficientes e empresas de países com baixos custos de produção (nomeadamente salariais) que produzem nas gamas média ou baixa. A maior parte dos concorrentes, no mercado europeu, dos serviços de CMT e subcontratação exportados por Portugal são provenientes da Ásia e, em menor grau, da Europa de Leste e da Bacia do Mediterrâneo. A produção de artigos de vestuário, e das suas matérias primas (fios, tecidos e acessórios), tornou-se num negócio global, confrontando-se, portanto, a fiação, tecelagem e vestuário portugueses com uma concorrência global, a nível interno e externo.

A fragmentação do mercado interno, havendo poucos retalhistas independentes com cadeias de lojas com capacidade para importarem têxteis e vestuário em larga escala, explica o reduzido peso relativo das importações. No entanto, o estabelecimento recente de cadeias de lojas em Portugal por parte de grandes retalhistas internacionais, à primeira vista tomados como clientes potenciais das nossas ITV, tem estado na base de um forte incremento da concorrência no mercado interno, na medida em que procedem ao design das suas próprias colecções e vendem etiquetas privadas. As decisões são tomadas a nível central e não no nosso país.

Nos negócios de baixa incorporação de valor acrescentado, como o CM, CMT ou subcontratação dependente, o preço constitui um factor crítico de sucesso, enquanto que nos negócios de maior valor acrescentado, a qualidade do produto, a capacidade e rapidez de entrega e o nível de serviço prestado ao cliente são mais importantes. Nesta medida, o posicionamento competitivo das nossas ITV, orientado, de forma ainda excessiva, para o desenvolvimento dos primeiros, está, hoje, em face dos reduzidos custos de produção nos países asiáticos, na Europa Central e de Leste e na Bacia do Mediterrâneo, principais fontes de importações da UE, fragilizado.

<b>Custos Laborais por Trabalhador, incluindo Encargos Sociais, 1996 (em milhares de escudos)</b>		
<b>Países</b>	<b>Têxteis</b>	<b>Vestuário</b>
Suíça	728,6	598,7
Dinamarca	684,5	571,1
Japão	648,5	557,8
Alemanha	584,5	544,4
Itália	445,7	365,6
França	440,4	435,0
EUA	328,3	256,2
Irlanda	314,9	266,9
Reino Unido	312,2	248,2
Espanha	245,5	208,2
Grécia	237,5	192,2
Taiwan	170,8	138,8
Hong-Kong	130,8	127,6
Portugal	128,1	104,1
Hungria	85,4	45,4
Polónia	64,1	43,0
Turquia	53,4	46,1
Marrocos	50,7	32,0
Tunísia	50,1	48,0
China	15,5	7,9
Índia	14,9	8,6
Paquistão	11,5	6,6

Fonte: OETH, 1997.



A Europa Ocidental, conjuntamente com o Japão, tem os maiores custos laborais das ITV em todo o mundo. Comparando com estes países, Portugal é relativamente competitivo, mas há outros países com custos laborais muito mais baixos, e que constituem as principais fontes de importações de têxteis e vestuário da UE. Os custos com a mão de obra são mais elevados nos têxteis porque os níveis de qualificação exigidos são mais elevados e porque se trabalha em regime de turnos.

No tocante aos processos de internacionalização das empresas de têxteis e vestuário portuguesas, há que referir, em primeiro lugar, que, para a sua grande maioria, negócio internacional corresponde a exportação de serviços do tipo CM, CMT ou subcontratação dependente: esta é, sem dúvida, a principal modalidade de operação, por parte destas empresas, nos mercados internacionais. O estabelecimento de filiais comerciais e/ou produtivas no exterior, visando a exploração efectiva de mercados mais vastos ou emergentes e de custos reduzidos dos factores produtivos, é pouco importante, o que é indiciador de uma certa dificuldade destas empresas em efectuar a transição da exportação para formas mais empenhadas de presença nos mercados, e da manutenção da lógica de fabrico em Portugal. As formas contratuais de expansão internacional (licença, franchising, contratos de gestão, fornecimento de projectos industriais, subcontratação no exterior), e, em geral, o desenvolvimento, além-fronteiras, de formas alargadas de cooperação empresarial e com unidades de I&D, ciência e tecnologia, é, de igual forma, pouco relevante nestes sectores.

O destino das nossas exportações de têxteis e de vestuário é, em grande medida, a União Europeia e, em menor grau, a América do Norte.

As motivações da internacionalização das ITV nacionais dizem respeito, sobretudo, a aspectos de natureza relacional, como o acompanhamento de clientes e a abordagem de empresas estrangeiras (o que é indiciador de um posicionamento algo passivo por parte de algumas empresas destes sectores), de natureza endógena (crescimento, aproveitamento da capacidade produtiva disponível, obtenção de economias de escala, diversificação de riscos, exploração de competências tecnológicas próprias) e relativos às características dos mercados (limitações do mercado doméstico e percepção de dinamismo dos mercados externos), sendo pouco relevantes as motivações associadas ao acesso a recursos, competências e saberes estratégicos no exterior e à existência de incentivos governamentais.

Os principais obstáculos enfrentados pelas empresas nos seus processos de internacionalização têm que ver, essencialmente, com insuficiências no domínio dos recursos financeiros e humanos e, em particular, com a falta de quadros com experiência internacional, capazes de assumirem a responsabilidade de unidades comerciais e/ou produtivas no estrangeiro, com certos aspectos relativos à envolvente portuguesa (informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento,

cobertura de riscos internacionais e alguns pontos fracos da imagem global dos produtos portugueses), com aspectos como a intensidade da concorrência e a dificuldade de controlo dos canais de distribuição nos mercados de destino e, finalmente, com as tentativas de os parceiros estrangeiros procurarem utilizar a cooperação apenas em seu benefício.

Traçado o diagnóstico da situação actual das ITV nacionais, é preciso, antes de tudo o mais, que fique bem clara a ideia de que chegaram ao fim os dias de Portugal enquanto produtor de CM, CMT e subcontratação dependente. O preço é o único factor que permite a concorrência nestes negócios de baixo valor acrescentado, não sendo possível concorrer desta forma com produtores com custos muito baixos, qualquer que seja o nível de eficiência da produção. A indústria portuguesa de têxteis e vestuário deve procurar, portanto, adoptar outros meios concorrenciais. Tratar-se-á, no fundo, do encerramento de um ciclo de modernização puxado pelo "hardware", que exige a abertura de um novo ciclo empurrado pelo "software", organização, flexibilidade, qualidade e eficiência, e puxado pelo comprador e pela redução do ciclo de vida dos produtos (Mateus, 1998). É tempo, pois, de apostar fortemente no reforço da densidade da cadeia de valor e numa articulação técnico-comercial mais efectiva, a nível industrial, combinados com movimentos de externalização de elos das cadeias de valor empresariais, acedendo-se e partilhando-se recursos, competências e saberes estratégicos através de modalidades várias de cooperação internacional ou doméstica, inter-firmas e com as respectivas associações empresariais e/ou regionais, câmaras de comércio e indústria e infraestruturas científicas e tecnológicas, de qualidade e de formação profissional. Tudo isto como forma de criação e sustentação de plataformas de competências nas áreas da tecnologia, I&D, inovação nos materiais, produtos, processos e na resposta rápida aos mercados, design e diferenciação do produto, organização e gestão, marketing, distribuição e comercialização e logística, necessárias à participação com poder negocial no mercado internacional de produtos finais (lógica de criação de valor, de "price-maker"), e, particularmente, nos negócios de elevado valor acrescentado.

No novo quadro de globalização, os têxteis e vestuário portugueses, a fim de garantirem a sua sustentabilidade futura, terão que aproveitar, de forma activa e dinâmica, as oportunidades dela decorrentes e maximizar pontos fortes como o know-how, qualidade e capacidade e rapidez de entrega, prosseguindo, através da melhoria da produtividade, o esforço de redução de custos, ao mesmo tempo que evitam eventuais ameaças derivadas da envolvente e minimizam e ultrapassam pontos fracos como o design, a inovação, nas suas várias vertentes, a tecnologia, a flexibilidade, a gestão e organização, a formação e o marketing e comercialização, numa dinâmica renovada dirigida pela procura, em que se criam/recriam e satisfazem necessidades permanentes dos mercados através da utilização do saber, tecnologia e competências, crescentemente partilhados com outras organizações e indisponíveis nos espaços nacionais.

Tudo isto irá implicar e, simultaneamente, dependerá da afirmação de uma estratégia inovadora e própria de 'clusterização' e de internacionalização das ITV nacionais, com vista à construção de um novo posicionamento competitivo, sustentável, destas no quadro da UE, da moeda única, e de um comércio global cada vez mais liberalizado (sobretudo com o fim do período de transição da integração dos têxteis e vestuário na OMC, em 2005). Não se trata, aqui, de seguir ou de defender, mas de agir e arriscar na opção por um caminho de modernidade próprio no seio da economia europeia e mundial. Este deverá ter em conta, entre outras coisas, não só as especificidades dos mercados e dos nossos concorrentes, como também os recursos e competências disponíveis, à partida, nas empresas.

Neste contexto, afigura-se, em primeiro lugar, como fundamental o aumento da dimensão crítica das grandes empresas portuguesas de têxteis e vestuário e o desenvolvimento de um modelo próprio de subcontratação interna de valor acrescentado, através de modalidades diversas e ambiciosas de concentração horizontal e vertical e de cooperação entre grandes, médias, pequenas e micro empresas, ao mesmo tempo que se aposta, de forma articulada, num reforço e reequilíbrio da internacionalização das suas actividades com vista a uma presença mais forte, activa e equilibrada nos grandes mercados e blocos regionais. Esta última dinâmica poderá envolver, para além da exportação para mercados cada vez mais diversificados, formas variadas de realocação da produção e comercialização e de cooperação tecnológica, visando a exploração de custos salariais inferiores, nomeadamente nas grandes séries, indiferenciadas, e de mercados mais vastos e emergentes e, por outro lado, o acesso, interiorização e orquestração de recursos, competências e saberes estratégicos, disponíveis em diferentes partes do globo, através, alternativa ou conjuntamente, de investimento directo na constituição de filiais produtivas e/ou comerciais e de joint-ventures, e de todo um conjunto de outras modalidades de parceria estratégica, como a subcontratação (via, designadamente, OPT), o franchising e o licenciamento.

Em face das vantagens competitivas dos países desenvolvidos da UE, na produção de pequenas séries, muito orientadas para a satisfação de necessidades específicas, e sofisticadas, de certos grupos de consumidores, privilegiando elevados níveis de qualidade, designs modernos e um acompanhamento de perto ou uma antecipação das principais tendências da moda internacional, e dos PVD asiáticos, da Europa de Leste e da Bacia do Mediterrâneo, na fabricação de grandes séries, indiferenciadas, as ITV portuguesas deverão apostar fortemente na produção de séries de média dimensão, combinando resposta rápida, qualidade elevada, design atraente e preços competitivos. Para isso, devem ser promovidas modalidades diversas de parceria estratégica com grandes distribuidores e retalhistas internacionais, com vista a se aceder, de forma efectiva e equilibrada, aos principais mercados, a nível global (é preciso não esquecer que o grau de controlo dos canais de distribuição e comercialização e o conhecimento dos mercados proporcionados pela exportação são, naturalmente, mais limitados), e a subcontratação externa para a produção em massa, optando,

preferencialmente, por fornecedores, geograficamente próximos, da Europa de Leste e da Bacia do Mediterrâneo e, dadas as afinidades históricas, culturais e linguísticas, dos PALOP. O investimento directo no exterior em filiais produtivas e/ou comerciais ou em joint-ventures é uma alternativa a considerar, nomeadamente para as grandes empresas ou grupos - já as PME padecem de alguns condicionamentos, a este nível, decorrentes, sobretudo, da debilidade dos seus recursos financeiros e humanos e da sua falta de conhecimento e experiência de actuação internacional.

No mesmo sentido, não se afigura muito realista uma transformação brusca nos conceitos de produção dominantes, acrescentando valor através do lançamento intensivo de marcas portuguesas nos mercados internacionais, com todas as consequências que essas acções implicariam em termos de cultura, know-how e esforço financeiro. Há a registar, para além disso, o grande avanço, à partida, dos países mais desenvolvidos em termos de know-how nesta área e a morosidade do processo de criação e reconhecimento público de uma imagem de marca. Os conceitos de etiqueta privada, dos retalhistas, deverão ser, por isso, privilegiados. Começam a registar-se, no entanto, alguns casos, cada vez mais numerosos, de empresas têxteis e de vestuário nacionais com evidente sucesso competitivo, tanto a nível doméstico, como internacional, pelo lançamento e utilização de etiquetas próprias, associadas, preferencialmente, a nomes estrangeiros (oriundos, em especial, de países com fortes tradições nos campos da moda, design e confecção de alta qualidade), em face da imagem, infelizmente, ainda não muito positiva dos produtos têxteis e de vestuário portugueses nos mercados globais.

Para as PME e microempresas, em particular, a subcontratação no nosso país pode oferecer oportunidades relevantes de aprendizagem internacional e de acumulação de competências comerciais (interpretação do mercado, conhecimento das tendências da moda, contacto com clientes finais), de concepção (modelação e design, avançando da mera reprodução para a capacidade própria de criação de novos modelos) e de relacionamento organizacional (aproveitando as oportunidades proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação para estabelecer formas de colaboração criativa e rápida com grandes clientes), fundamentais para posteriores movimentos de internacionalização de actividades (encarados aqui numa perspectiva sistémica, de interligação entre fluxos de "entrada" e "saída"), desde que as empresas subcontratadas tenham uma intenção estratégica de acrescentar valor e de ganhar espaço de manobra nos seus processos de internacionalização. A preocupação de compreender a lógica de actuação do subcontratante e as suas rotinas pode permitir alargar horizontes e reorientar comportamentos. Por outro lado, os laços estabelecidos podem abrir espaços de afirmação, desde que haja um verdadeiro empenhamento em estender a actividade para além da simples fabricação, passando-se da subcontratação dependente para a subcontratação de valor acrescentado.

A necessária aproximação aos canais de comercialização e aos mercados de consumo deverá ser feita no contexto de uma alteração profunda das estratégias empresariais, que se tornam globais, desencadeando-se, a partir daí, acordos de cooperação, fusões e aquisições e a consagração de uma estrutura de capitais mais aberta, diversificada e ambiciosa (ANIVEC, 1997).

Esta dinâmica comercial terá, por outro lado, que abandonar a perspectiva clássica dos mercados convencionais: a intensificação do comércio a partir de redes complexas de trocas, a forte mobilidade geográfica, actual, dos centros de produção e a globalização dos mercados exigem uma adaptação dos conceitos e das estratégias utilizadas.

A construção em Portugal de um 'cluster' competitivo nos têxteis e vestuário, a nível doméstico e global, sustentado numa forte dinâmica de inovação, nas suas várias vertentes, e de diferenciação do produto, no acesso e exploração efectiva de mercados internacionais de grande dimensão e emergentes e numa aposta clara na valorização de factores intangíveis de competitividade, como o design, qualidade, flexibilidade e capacidade de resposta rápida ao mercado, e no investimento em áreas mais periféricas da produção, exige, ao nível da envolvente sectorial,

- a criação de uma rede alargada de fornecimentos e serviços especializados, de actividades de suporte e de infraestruturas eficientes e entrosadas com a indústria, sobretudo nas áreas da educação/formação<sup>[11]</sup>, I&D e tecnologia e da internacionalização,
- o acesso a formas efectivas e expeditas de capital de risco, a fundos de investimento, a sistemas de incentivos reformulados e aos mercados de capitais, nacionais e internacionais, com vista a se poder assegurar, numa lógica de apoio global e integrado ao sector, o financiamento, conjuntamente com os capitais próprios nele existentes, do enorme esforço de investimento aqui envolvido, sem distorcer os normais mecanismos de funcionamento dos mercados,

---

<sup>[11]</sup> A sustentação futura da competitividade e internacionalização das ITV nacionais depende, em grande medida, de uma renovação da sua estrutura de recursos humanos, "... a qual terá de incorporar um conjunto de conhecimentos mais exigente em termos de design e de engenharia, de distribuição e comercialização, de gestão financeira, de marketing, de serviço ao cliente, de gestão de redes de fornecedores e de subcontratação." (ANIVEC, 1997)

- e a organização/estruturação da flexibilidade e de um novo modelo de organização e relações industriais, baseado nos princípios da participação, responsabilização, partilha de responsabilidades e de resultados e cooperação,

no quadro de uma parceria renovada entre empresas, associações empresariais e sindicais, câmaras de comércio e indústria, infraestruturas tecnológicas e de formação, sector monetário e financeiro, institutos públicos (ICEP, IAPMEI, IPQ, INPI, INETI, etc.) e Estado, traduzida numa maior coesão do sector em torno da promoção de um caminho próprio, comum, de modernidade, numa maior respeitabilidade, internamente, das ITV e dos seus empresários e numa voz mais forte e activa do sector nos grandes centros de decisão a nível europeu e mundial (Mateus, 1998).

## CONCLUSÃO

A primeira parte desta dissertação foi dedicada, como vimos, à identificação e análise das principais características do novo enquadramento competitivo internacional e à fundamentação teórica desta evolução, enumerando, de forma tão sucinta quanto possível, os contributos mais relevantes das teorias tradicionais do comércio e investimento directo internacionais e de outras correntes, mais recentes, ligadas aos processos de internacionalização das empresas. Constatámos, em primeiro lugar, que o cenário actual de desenvolvimento das economias e dos mercados era marcado, nomeadamente, pela afirmação da lógica da procura, pela redução continuada do ciclo de vida dos produtos e das tecnologias, que se revelam cada vez mais horizontais, pela globalização e pela organização dos modos de produção, processos de decisão e controlo, estratégias e fluxos comerciais à escala planetária, pelo novo enfoque na inovação, em sentido lato, na diferenciação do produto e na segmentação dos mercados, apesar da tendência para a homogeneização de estruturas, por um novo quadro de liberalização do comércio mundial, saído dos acordos do GATT e da criação da OMC, ao mesmo tempo que se aprofundam fenómenos de integração regional, como a União Europeia, NAFTA e MERCOSUL, e se processa a transição, difícil, para economias de mercado na Europa Central e de Leste e na ex-União Soviética.

A evolução do quadro teórico explicativo dos negócios internacionais reflecte, naturalmente, as particularidades do desenvolvimento da economia mundial às épocas em que os diferentes autores foram produzindo os seus escritos.

Os quadros teóricos de referência do comércio internacional, em primeiro lugar, mostraram-se, de todo em todo, incapazes de explicar, não obstante os seus reconhecidos méritos e contributos, a tendência para o comércio se concentrar cada vez mais entre países desenvolvidos, com idênticas dotações factoriais, e dentro do mesmo ramo de actividade. As teorias mais recentes do comércio externo dão alguns avanços, mas, com excepção, talvez, de Vernon, continuam a ignorar ou a passar por cima da ligação crescente entre os fluxos comerciais e de investimento directo, a nível internacional. As teorias genéricas, sintetizando e integrando as abordagens anteriores do comércio externo e do IDE, vão já ao encontro, de alguma maneira, desta evolução, continuando, no entanto, a padecer de uma excessiva orientação, apesar das tentativas de reformulação mais recentes, para o processo de desenvolvimento, sobretudo, das multinacionais norte-americanas, japonesas e britânicas, situadas em fases adiantadas do seu processo de internacionalização, deixando de lado as questões relacionadas com o envolvimento das PME nos negócios internacionais. As correntes teóricas dos processos de internacionalização representam, nesta medida, um avanço importante.

As teorias tradicionais do comércio e investimento directo internacionais e os modelos étápicos dos processos de internacionalização perdem, neste novo enquadramento competitivo global, uma parte importante do seu poder explicativo e aplicabilidade, devido, em primeiro lugar, à menor relevância actual das vantagens comparativas de base nacional no desencadeamento de movimentos efectivos de expansão internacional, à substituição progressiva da lógica de internalização dos elos da cadeia de valor pelo acesso no exterior a recursos, saberes e competências críticos, que se partilham com outras organizações, no quadro de estratégias de externalização e de valorização da cooperação empresarial, e, por outro lado, à não consideração do carácter crescentemente sistémico, multi-dimensional e relacional dos processos de internacionalização (nomeadamente das PME), consubstanciada no aproveitamento de ideias feitas como a da suposta independência entre os fluxos de entrada e saída de investimento directo, da autonomia e racionalidade das decisões de localização deste e do desenvolvimento rígido, lento e sequencial, por um conjunto de etapas que têm que ver com o ciclo de vida dos produtos e tecnologias, dos processos de internacionalização.

A segunda parte desta tese centra-se na análise da internacionalização da economia e empresas portuguesas, em jeito de diagnóstico da situação e de identificação dos novos desafios que se colocam tendo em vista o seu reforço e reequilíbrio. Não obstante a grande abertura ao exterior, a todos os níveis, da economia portuguesa, nomeadamente nos últimos 10/15 anos, na sequência da adesão à CE, a internacionalização do nosso tecido empresarial ainda é relativamente limitada, desequilibrada e passiva, no sentido de que lhe faltam algumas das formas típicas de envolvimento internacional nas economias desenvolvidas (reduzido investimento directo no exterior, importância diminuta dos acordos cooperativos, com excepção da subcontratação dependente, do franchising no mercado doméstico e dos contratos com agentes para entrada em mercados externos) e de ser excessiva a sua dependência dos mercados tradicionais, nomeadamente da União Europeia, e limitada a capacidade de penetração em novos mercados. A concentração das nossas exportações em actividades geradoras de baixo valor acrescentado, explorando mão de obra barata e desqualificada e o acesso a recursos naturais, é, também, preocupante.

É de registar, no entanto, a existência de alguns sinais importantes de inversão gradual desta tendência, associados, nomeadamente, ao forte crescimento, nos últimos anos, do investimento directo português no exterior (Portugal, em 1996, foi, pela primeira vez, nos últimos 50 anos, exportador líquido de investimento directo), por parte, designadamente, do sector da banca, seguros e imóveis, e de empresas de grande e média dimensão na indústria transformadora e na área comercial, na União Europeia, e, particularmente, em Espanha, Reino Unido e França, e, mais recentemente, em destinos menos tradicionais da Europa Comunitária e, sobretudo, de países não pertencentes à OCDE, como o Brasil, Marrocos, México, Argentina, Polónia e outros países da Europa Central e de Leste, deslocalizando-se produção industrial, para tirar partido dos diferenciais de custo da mão de



obra ou para explorar mercados muito vastos ou emergentes, de elevadas potencialidades de crescimento.

Não obstante a importância e mérito potenciais destas acções clássicas de internacionalização (nomeadamente como factores de aprendizagem em matéria de gestão, coordenação e controlo de operações internacionais e de aproximação, pela presença local, a certos mercados estratégicos para a nossa inserção internacional), há que reconhecer que as empresas portuguesas e, em especial, as PME partem para este processo com desvantagens competitivas óbvias, face às estruturas empresariais de países mais desenvolvidos, derivadas da sua falta de experiência de actuação internacional, da insuficiência de recursos financeiros, tecnológicos e humanos e da falta de conhecimento acerca dos mercados externos e das particularidades da evolução de cada negócio/actividade, que comprometem a possibilidade de realização de operações com este grau de exigência do ponto de vista de gestão, organização, coordenação, controlo e de empenhamento de recursos. A cooperação inter-firmas, na medida em que permita a ultrapassagem destas barreiras e um acesso mais rápido e efectivo a um conjunto de competências, tecnologias e saberes críticos disponíveis no exterior, facilitando e promovendo, deste modo, a internacionalização, imediata ou posterior, das actividades e uma inserção mais conseguida nos mercados internacionais, pode revelar-se uma opção particularmente adequada para as empresas portuguesas e, sobretudo, para as PME.

Uma lógica de parceria alargada e renovada entre empresas, associações empresariais e/ou regionais, câmaras de comércio e indústria, infraestruturas tecnológicas, de qualidade, educação e formação profissional, sector financeiro, institutos públicos (ICEP, IAPMEI, INPI, IPQ, INETI, etc.) e Estado, consubstanciada, designadamente, num apoio global e integrado às primeiras em matéria de promoção da imagem dos bens e serviços portugueses no exterior (resposta rápida, inovação, qualidade), informação, sensibilização para os benefícios e oportunidades de internacionalização, via, nomeadamente, acordos cooperativos, formação, criação de uma rede efectiva de serviços especializados e de actividades de suporte e de constituição de um quadro de financiamento competitivo do investimento estratégico empresarial, revela-se fundamental para a sustentação futura da competitividade e internacionalização da economia portuguesa.

Na terceira parte deste relatório, a análise desenvolvida anteriormente para a economia e empresas portuguesas, em termos genéricos, é particularizada para o caso específico da indústria têxtil e de vestuário nacional.

As ITV portuguesas, na situação actual, estão ainda muito centradas nas actividades de fabricação e na exportação de serviços do tipo CM, CMT ou subcontratação dependente, de baixa incorporação de

valor acrescentado e onde o factor de concorrência quase exclusivo é o preço. Neste contexto, a abertura progressiva do mercado interno europeu (completa em 2005) aos têxteis e vestuário oriundos de países asiáticos, da Bacia do Mediterrâneo e da Europa Central e de Leste, detentores de vantagens significativas em termos de custos dos inputs (mesmo quando comparados com os prevalecentes no Sul da UE), deverá significar o abandono, a prazo, do posicionamento competitivo actual das nossas ITV, na economia global, e a sua substituição por um outro que aposte fortemente num adensamento da cadeia de valor e numa mais efectiva articulação técnico-comercial, a nível industrial, combinados com movimentos de externalização nas cadeias de valor empresariais, ganhando-se dimensão crítica e acedendo-se mais rapidamente a recursos e saberes estratégicos, partilhados com outras organizações através de diferentes modalidades de concentração, horizontal ou vertical, e de cooperação inter-firmas, doméstica e/ou internacionalmente, na inovação e diferenciação nos produtos, nomeadamente em actividades dinâmicas como os têxteis técnicos e as fibras químicas, e na valorização de factores intangíveis de competitividade como a qualidade, flexibilidade organizacional e produtiva, capacidade de resposta rápida aos mercados, design, tecnologia, marketing, serviço ao cliente e formação, no quadro de uma maior orientação para o consumidor, de uma progressiva 'clusterização' e de um reforço e reequilíbrio da internacionalização das ITV nacionais. A relocação da produção e comercialização - com base, preferencialmente, face ao que foi referido atrás relativamente às PME, no desenvolvimento de formas de parceria estratégica, como a subcontratação, franchising e licenciamento, não envolvendo investimento directo - e a cooperação tecnológica, com vista a aceder a inputs de custo mais baixo e a recursos e competências estratégicos disponíveis em diferentes partes do globo e a explorar mercados muito vastos e emergentes (face, nomeadamente, às perspectivas pouco animadoras de evolução da procura nos têxteis e vestuário, nos próximos anos, na UE), afiguram-se, neste âmbito, fundamentais.

Face às vantagens competitivas dos países mais desenvolvidos da UE nas pequenas séries, de elevada qualidade e com forte inserção nas principais tendências da moda internacional, e dos PVD na produção em massa, indiferenciada, parece-me que a melhor estratégia para as ITV nacionais passa pela aposta nas séries de média dimensão, combinado resposta rápida, qualidade elevada, design atraente e preços competitivos, e no conceito de etiquetas privadas, dos retalhistas. O elevado esforço financeiro envolvido no lançamento de marcas próprias e o facto deste, realisticamente, só produzir resultados visíveis passados alguns anos fazem com que a preferência vá para a utilização de etiquetas privadas, com base no estabelecimento de parcerias com grandes distribuidores e retalhistas internacionais.

A necessidade de uma parceria alargada e renovada, salientada anteriormente, entre todos os agentes e instituições intervenientes na promoção da competitividade e internacionalização da economia e empresas portuguesas, continua aqui, naturalmente, pelas mesmas razões, a fazer todo o sentido, até

porque há que assegurar, conjugando esforços, uma voz mais forte e activa do sector nos grandes centros de decisão a nível europeu e mundial e uma maior respeitabilidade interna.

Resta saber como é que as ITV portuguesas irão enfrentar, nos próximos anos, estes novos, e exigentes, desafios: trata-se de um motivo mais do que suficiente para a realização, se calhar utilizando uma metodologia diferente, de um novo diagnóstico da situação no sector, designadamente em 2005, quando a abertura total do mercado interno europeu ao exterior, nos têxteis e vestuário, estiver completa.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aliber, R. (1970), *A Theory of Direct Foreign Investment*, in *The International Corporation: a Symposium*, ed. por C. P. Kindleberger, Cambridge, MIT Press.

Amaral, Luis Mira (1991), *A Internacionalização das Empresas Portuguesas*, Pequena e Média Empresa, N.º 1, IAPMEI, Lisboa.

Andersen, O. (1993), *On the Internationalisation Process of Firms: a Critical Analysis*, Journal of International Business Studies, Vol. 24, N.º 2.

ANIVEC (1997), *Diagnóstico do Emprego e Formação no Sector das ITV*, Projecto 4/95.

Anuário da Economia Portuguesa, 1997.

Arrow, K. (1969), *Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge*, in AER, Papers and Proceedings, Vol. 52.

Asheghian, P., Ebrahimi, B. (1990), *International Business: Economics, Environment and Strategies*, Harper Collins Publishers.

Bain, J. S. (1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge, Harvard University Press.

Banco de Portugal - Relatórios Anuais dos Conselhos de Administração e Boletins Mensais de Conjuntura (vários números).

Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977), *The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Firms*, Journal of International Business Studies, N.º 8(1).

Bilkey, W. J. (1978), *An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms*, Journal of International Business Studies, N.º 9(1).

Brilman, J. (1993), *Ganhar a Competição Mundial*, Biblioteca de Economia, Publicações Dom Quixote.

Brito, C. M. (1993), *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*, Faculdade de Economia do Porto, Working Paper.

Buckley, P. J., Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, MacMillan, Londres.

Buckley, P. J., Casson, M. (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, MacMillan, Londres.

- Buckley, P. J. (1987), *The Theory of the Multinational Enterprise*, Acta Universitatis Upsalensis, Uppsala.
- Cardoso, Luís (1992), *Gestão Estratégica, Enfrentar a Mudança*, IAPMEI, 2.ª Edição.
- Carrasqueira, H. M. B. (1996), *A Cooperação Empresarial Transnacional como Factor de Internacionalização das PME*, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.
- Cavusgil, S. T. (1980), *On the Internationalisation Process of Firms*, European Research, N.º 8, Novembro.
- Cavusgil, S. T. (1984), *Differences among Exporting Firms Based on their Degree of Internationalisation*, Journal of Business Research, Vol. 12, N.º 6.
- Chacholiades, Miltiades (1990), *International Economics*, McGraw-Hill International Editions.
- Chamberlin, E. H. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- CISEP, CESO I&D, *Relatório Final Global de Avaliação do PEDIP I*, Março de 1994.
- Coase, R. H. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, Vol. 4, Novembro.
- Connolly, S. G. (1984), *Joint-Ventures with Third World Multinationals: a New Form of Entry to International Markets*, Columbia Journal of World Business, Verão.
- Contractor, Farok J., Lorange, Peter (1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- Contractor, Farok J. (1984), *Strategies for Structuring Joint-Ventures: a Negotiations Planning Paradigm*, Columbia Journal of World Business, Verão.
- Costa, Guilherme (1997), *Internacionalização de Empresas e Intervenção do Estado*, *Economia & Prospectiva*, Vol. 1, N.º 2, Ministério da Economia, Lisboa.
- Costa, Guilherme (1997), *Internacionalização, um Novo Mapa de Soluções*, Pequena e Média Empresa, IAPMEI, Lisboa.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffet, M. (1994), *International Business*, Dryden Press, Fort Worth.
- Czinkota, Michael R. (1982), *Export Development Strategies*, New York.
- DGC, *Comércio Internacional, Séries Anuais, 1980-1994*, Lisboa.
- DGEP do Ministério das Finanças, *Indicadores de Conjuntura, Vários Números*, Lisboa.
- DGI, *Indústria Portuguesa 1997, Radiografias e Estatísticas Sectoriais*, Ministério da Economia, Lisboa.
- Dicken, Peter (1997), *Global Shift, Transforming the World Economy*, Third Edition.
- Dominguinhos, Pedro Miguel J. C. (1997), *O Processo de Internacionalização: a Experiência das Empresas Portuguesas*, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.

Doz, Y., Prahalad, C. K. (1984), *Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations*, Journal of International Business Studies (pp. 55-72).

DPP-MEPAT, *Informação Económica*, Vários Números.

Duarte, Maria M. Coelho (1991), *O Franchising em Portugal: Implantação e Perspectivas de Internacionalização*, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.

Dunning, John H. (1977), *Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: a Search for an Eclectic Approach*, in B. Ohlin, P. O. Hesselborn e P. M. Wijkman (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, MacMillan, Londres.

Dunning, John H. (1981), *International Production and Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin.

Dunning, John H. (1988), *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, Journal of International Business Studies, Vol. 19, N.º 1, Primavera.

Dunning, John H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley.

Dunning, John H. (1995), *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, Journal of International Business Studies, 3.º Trimestre.

Dunning, John H. (1997), *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge.

Esperança, José Paulo e Outros (1996), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, ICEP, Lisboa.

European Network for SME Research, *The European Observatory for SMEs*, Fourth Annual Report, 1996.

Fontes, Margarida, Coombs, Rod (1996), *The Coincidence of Technology and Market Objectives in the Internationalisation of New Technology-Based Firms*, International Small Business Journal, Vol. 15, N.º 4.

Freitas, João Abel (1997), *Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma Visão Prospectiva*, Documento de Trabalho N.º 6, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.

Gassmann, Hanspeter, *Globalisation and Industrial Competitiveness*, The OECD Observer, N.º 197, Dezembro de 1995/Janeiro de 1996.

GEPIE (1995), *A Indústria Portuguesa, Horizonte 2015, Evolução e Prospectiva*, Ministério da Indústria e Energia, Lisboa.

Gestor do PEDIP, *Cooperation & Competitiveness, Interfirm Cooperation - a Means Towards SME Competitiveness*, International Conference, Proceedings, Outubro 1993, Lisboa.

Giddy, I. H. (1978), *The Demise of the Product Life Cycle Model in International Business Theory*, Columbia Journal of World Business, N.º 23(1).

Grupo de Lisboa, *Limites à Competição*, 1994, Publicações Europa América, Mem Martins.

Guerra, A. (1990), *Formas e Determinantes do Envolvimento Externo das Empresas: Internacionalização da Indústria Automóvel e Integração da Indústria Portuguesa na Indústria Automóvel Mundial*, Tese de Doutoramento, ISEG, Lisboa.

Harrigan, K. R. (1985), *Strategies for Joint-Ventures*, Lexington Books.

Hermosilla, J., Solá, J. (1990), *Cooperação Empresarial*, IMPI, Madrid.

Hirsch, S. (1976), *An International Trade and Investment Theory of the Firm*, Oxford Economic Papers, N.º 28.

Hood, N., Young, S. (1979), *The Economics of Multinational Enterprise*, Longman, Londres.

Horst, T. (1974), *The Theory of Firm*, in Dunning, J., *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London: George Allen & Unwin.

Hymer, S. (1960), *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Investment*, Tese de Doutoramento, MIT.

ICEP, PAIEP - *Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas*, Lisboa, 1992.

IKU (1991), *Innovation, Competition, Competitiveness*, Innovation Research Centre Budapest.

INE, Estatísticas Nacionais e Industriais, Estatísticas do Comércio Internacional (vários números), Portugal em Números 1995, Lisboa.

Jacquemin, Alexis (1995), *Capitalism, Competition, Cooperation*, 4º Encontro Nacional de Economia Industrial, ISEG, Lisboa.

Jarillo, J. C., Martinez, J. E. (1991), *Estrategia Internacional, más allá de la Exportación*, McGraw-Hill Espanha, Madrid.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977), *The Internationalisation Process of the Firm*, Journal of International Business Studies, Vol. 8, N.º 1.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1990), *The Mechanism of Internationalisation*, International Marketing Review, Vol. 7, N.º 4.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul (1975), *The Internationalisation of the Firm - Four Swedish Cases*, Journal of Management Studies, Outubro.

Kaufmann, Friedrich (1995), *Internationalisation Via Cooperation, Strategies of SME*, International Small Business Journal, Vol. 13, N.º 2.

Kindleberger, C. P. (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, New Haven, Yale University Press.

Knickerbocker, F. T. (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Boston, Harvard University Press.

Kogut, B., Zander, U. (1993), *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*, Journal of International Business Studies, 4.º Trimestre.

Kojima, K. (1978), *Direct Foreign Investment: a Japanese Model of Multinational Business Operations*, London: Croom Helm.

Kwon, Yung-Chul, Hu, Michael Y., *Comparative Analysis of Export-Oriented and Foreign Production-Oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions*, Management International Review, Vol. 35, 1995/4.

Lorange, Peter, Roos, J. (1992), *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell, Oxford.

Lorange, Peter (1986), *Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures*, Human Resource Management, Vol. 25, N.º 1, Primavera.

Luostarinen, R., Welch, L., Korhonen, H., *Internationalisation of SMEs: Inward-Outward Patterns and Government Policy*, Management International Review, Vol. 36, 1996/4.

Luostarinen, R., Welch, L. (1990), *International Business Operations*, Helsinki School of Economics, Helsinquia.

Luostarinen, R., Welch, L., *Internationalisation: Evolution of a Concept*, Journal of General Management, Vol. 14, N.º 2, Inverno 1988.

Luostarinen, R. (1994), *Internationalisation of Finnish Firms and their Response to Global Challenges*, ONU/WIDER, Helsinquia.

Luostarinen, R. (1989), *Internationalisation of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinquia.

Luostarinen, R. (1979), *Internationalisation of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinquia.

Mateus, Augusto, Brandão de Brito, J. M., Martins, Victor (1995), *Portugal XXI, Cenários de Desenvolvimento*, Fórum de Administradores de Empresas, Biblioteca de Economia e Ciências Empresariais, Bertrand Editora.

Mateus, Augusto (1998), *Um Têxtil Português Competitivo para o Século XXI*, Documento preparado para um Seminário realizado no CENESTAP, em 30/6/1998, em Famalicão.

Mintzberg, Henry (1996), *Managing Government, Governing Management*, Harvard Business Review.

Mucchielli, J. L. (1985), *Les Firmes Multinationales: Mutations et Nouvelles Perspectives*, Economica.

Nordström, K. A. (1990), *The Internationalisation Process of the Firm in a New Perspective*, Institute of International Business, Estocolmo.

OECD (1994), *Industrial Policy in OECD Countries*, Annual Review, Paris.



- OECD (1996), *Globalisation of Industry, Overview and Sector Reports*, Paris.
- OECD (1996), *International Direct Investment Statistics Yearbook*, Paris.
- OECD, *Economic Surveys - Portugal, Vários Anos*, Paris.
- OETH, Textiles Intelligence (1997), *Internationalisation of European Textiles and Clothing Production, Eastern Europe and North Africa*, N.º 2643, Londres.
- OETH (1996), *Long-Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry, Employment & Technology*, Bruxelas.
- OETH (1995), *Long-Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry, Information Technology, Telecommunications and Multimedia*, Bruxelas.
- OETH (1995), *Long-Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry, Consumption & Distribution, Part I*, Bruxelas.
- OETH (1996), *Long-Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry, Consumption & Distribution, Part II*, Bruxelas.
- Oviatt, B., McDougall, P. P. (1994), *Toward a Theory of International New Ventures*, Journal of International Business Studies, 25, 1.
- Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Londres.
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategies*, New York, The Free Press.
- Rao, T. R., Naidu, G. M., *Are the Stages of Internationalisation Empirically Supportable ?*, Journal of Global Marketing, Vol. 6, 1992.
- Reid, S. B. (1983), *Firm Internationalisation, Transaction Costs and Strategic Choice*, International Marketing Review, N.º 2, Inverno.
- Root, F. R. (1978), *International Trade and Investment*, SouthWestern Publishing, Cincinnati.
- Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books.
- Rugman, A. M., Lecraw, D. J., Booth, L. D. (1985), *International Business, Firm and Environment*, International Editions, McGraw-Hill.
- Sá, Jorge A. Vasconcellos, Amaral, Maria do Céu (1993), *David contra Golias*, ISEG, Departamento de Economia, Documento de Trabalho N.º 33/93, Lisboa.
- Santos, José Fernando Pinto (1997), *Multinacionais e Mundialização*, Economia & Prospectiva, Vol. 1, N.º 2, Ministério da Economia, Lisboa.

Santos, Vítor (1997), *Será a Globalização um Fenómeno Sustentável ?*, Documento de Trabalho N.º 8, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.

Scheffer, Michael (1994), *The Changing Map of European Textiles, Production and Sourcing Strategies of Textile and Clothing Firms*, OETH, Bruxelas.

Silva, Laurinda Pereira (1993), *Estratégias de Internacionalização da Indústria Portuguesa (caso do Sector dos Moldes)*, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.

Simões, Vítor Corado (1997), *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que Papel para a Cooperação ?*, Economia & Prospectiva, Vol. 1, N.º 2, Ministério da Economia, Lisboa.

Simões, Vítor Corado (1997), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*.

Simões, Vítor Corado (1995), *Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas*, ISEG, Lisboa.

Simões, Vítor Corado (1996), *Inovação e Gestão em PME Industriais Portuguesas*, Relatório Técnico, Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Economia, Lisboa.

Simões, Vítor Corado (1985), *O Envolvimento Internacional da Economia Portuguesa: Uma Análise dos Fluxos de Investimento*, Estudos de Economia, Vol. 6, N.º 1, Outubro-Dezembro.

Sousa, Fernando Freire (1997), *Portugal 1997, A Internacionalização em Dez Tópicos*, Economia & Prospectiva, Vol. 1, N.º 2, Ministério da Economia, Lisboa.

Suzigan, Wilson, Villela, Annibal V. (1997), *Industrial Policy in Brasil*, UNICAMP, Instituto de Economia.

Taggart, James H., Mcdermott, Michael C. (1993), *The Essence of International Business*, Prentice Hall, Essence of Management Series.

Turnbull, P. W. (1987), *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalisation Process*, in Rosson, P. J., Reed, S. D. (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, New York.

Vernon, R. (1966), *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, Quarterly Journal of Economics, 80, Maio.

Vernon, R. (1977), *The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 41.

Welch, L., Luostarinen, P. K. (1993), *Inward-Outward Connections in Internationalisation*, Journal of International Marketing, N.º 1, 1.

Welch, L., *The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalisation*, Scandinavian International Business Review, Vol. 1, N.º 2, 1992.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press.

World Bank (1996), *Managing Capital Flows in East Asia*, Development in Practice.

World Bank (1993), *The East Asian Miracle, Economic Growth and Public Policy*, a Policy Research Report, Oxford University Press.

Yaprak, A. (1985), *An Empirical Study of the Differences between Small Exporting and Non-Exporting U.S. Firms*, International Marketing Review, N.º 2, 2.

Young, S., Hamill, James, Wheeler, C., Davies, J. R., *International Market Entry and Development, Strategies and Management*, Prentice Hall, 1989.

Zaby, Andreas M., *Comparative Analysis of Export-Oriented and Foreign Production-Oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions: A Comment*, Management International Review, Vol. 36, 1996/3.